

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

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ
УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»**

Фахове видання

Випуск №1 (77)

Київ – 2025

ISSN (Print) 2307-6968
ISSN (Online) 2663-2209
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77

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», 2025. Вип. №1 (77). 595 с.

У сімдесят сьомому 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 6 від 06 березня 2025 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

МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ДОБРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ: СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ІНДИКАТОРІВ <i>Ігор Румик</i>	14
СОЦІАЛЬНА МОБІЛЬНІСТЬ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ <i>Ірина Петрова</i>	22
АДАПТАЦІЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ЕКОНОМІЧНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ <i>Лариса Ємельяненко, Володимир Пантасенко</i>	29
ЕКОСИСТЕМА ІННОВАЦІЙНИХ ІТ-КЛАСТЕРІВ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ <i>Поліна Пузирьова, Євген Садовський</i>	42
МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ <i>Галина Пекна, Мирослава Гофман</i>	54
ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У БАНКІВСЬКУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ <i>Поліна Пузирьова, Дмитро Ірناзаров</i>	66
ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ОСОБИСТОГО СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ <i>Світлана Плетенецька, Захар Біблій</i>	80
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ <i>Ольга Чумаченко, Олег Нескородько</i>	89
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ <i>Олена Будякова, Карина Слободенюк</i>	96
ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ У ФОРМУВАННІ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ <i>Володимир Кузьмінський, Аліна Кириліченко</i>	107
МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ КРИПТОВАЛЮТ НА ГРОШОВИЙ РИНОК <i>Сергій Андрійчук, Володимир Кузьмінський</i>	117
ВПЛИВ ВІЙНИ НА ТОРГІВЛЮ: ПРИКЛАД ТЮТЮНОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ <i>Олена Наумова, Марія Наумова, Денис Яцук</i>	129
ЕКСПОРТНІ МОЖЛИВОСТІ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ГАРАНТУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ <i>Микола Горбачьов</i>	137
СОЦІАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ <i>Роман Стуга</i>	147
ІНДЕКСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ <i>Роман Пашковський</i>	155
ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНУ НЕРІВНІСТЬ <i>Олексій Богодюк</i>	170
РЕГІОНАЛЬНИЙ ВЕКТОР ЯК ІМПЕРАТИВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КЛАСТЕРУ <i>Оксана Козійчук, Михайло Кіт</i>	177

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В РОЗБУДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я <i>Віктор Алькема</i>	186
ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СТУДЕНТІВ ЗАКЛАДІВ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ <i>Людмила Паращенко, Людмила Сумбаєва</i>	194
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ, РЕПУТАЦІЙНІ, ЦИФРОВІ, ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ, БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ, ЇХ ВПЛИВ ТА ОЦІНЮВАННЯ <i>Оксана Кириченко</i>	203
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ І ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ: ПСИХОЛОГІЧНІ ТА БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ <i>Марта Копитко, Ольга Воронка</i>	211
УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОНТРОЛЮ ЗА ЯКІСТЮ АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ <i>Наталія Радіонова, Микола Денисенко, Олександр Левченко</i>	220
АКТУАЛІТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ / УСТАНОВАМИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МОТИВАЦІЙНОЇ ПРИРОДИ ЛІДЕРСТВА <i>Світлана Бреус</i>	228
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ <i>Олександр Калінін, Роман Дубенський</i>	236
ХАРАКТЕРИСТИЧНІ МОМЕНТИ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ <i>Олександр Сумець</i>	246
МОДЕЛІ САМООРГАНІЗАЦІЇ В ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ <i>Олена Данченко, Андрій Корейба</i>	257
НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ І ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ <i>Олександр Правдивець</i>	265
ПРИНЦИПИ РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я <i>Ганна Пазєєва</i>	273
ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ КОГНІТИВНОЇ ТЕОРІЇ НА АДАПТАЦІЮ ТА НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Наталія Москаленко</i>	281
AGILE-ПІДХІД ДО АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ <i>Денис Мігаль, Ольга Орлова-Курилова</i>	289
ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗПОДІЛУ РЕСУРСІВ У РЕАЛЬНОМУ ЧАСІ: МЕТОД DRART <i>Юрій Черненко, Наталія Федотова, Олена Данченко</i>	299
КОНФЛІКТИ У ХХІ СТОЛІТТІ В УПРАВЛІННІ КОМАНДОЮ ПРОЄКТУ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ <i>Оксана Сєдашова, Наталія Федотова</i>	309

ЕФЕКТИВНІСТЬ, МЕТОДИ ОЦІНКИ І ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕПРАЦЮЮЧИМИ АКТИВАМИ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ <i>Олександр Алефіренко, Віктор Терехов</i>	317
БАЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ <i>Наталія Калініна, Максим Оліферовський</i>	325
МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ЛІДЕРІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ <i>Віктор Алькема, Наталія Акініна</i>	334
АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ТА МОДЕЛЕЙ МЕДІАЦІЇ ЯК ПРОЦЕДУРИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ <i>Діана Левченко, Ігор Окунєв, Вікторія Поліщук</i>	345
ДОСЛІДЖЕННЯ ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ НОВИХ ЦИФРОВИХ RFID ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЧИМИ, ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА <i>Віталій Олійник, Олег Денисов</i>	353
КОПРАЙТИНГ ДЛЯ СТАРТАПІВ: ЯК СТВОРИТИ СИЛЬНИЙ БРЕНД ЧЕРЕЗ СЛОВА <i>Ірина Мала</i>	361
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА <i>Євген Ситнік</i>	371
СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ <i>Юрій Стечишин</i>	379
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ <i>Ярослав Коханюк</i>	388
МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я <i>Михайло Тодуров</i>	398
ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ <i>Дмитро Полтавський</i>	405
ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ І ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ <i>Станіслав Мідіна, Ганна Пазєєва</i>	413

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

ДИСТРЕС РЕПАТРІАЦІЇ: БАГАТОВИМІРНІ НЕОЧІКУВАННЯ УКРАЇНЦІВ <i>Ольга Кочубейник</i>	422
РЕЛЯЦІЙНИЙ ПІДХІД ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМОК ДОСЛІДЖЕННЯ ТА КОРЕКЦІЇ ПЕРФЕКЦІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ <i>Ольга Петрунько</i>	432
ОСОБЛИВОСТІ СПОЖИВАЦЬКОЇ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНЦІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ <i>Ольга Васильченко</i>	441
БОЄЗДАТНІСТЬ УЧАСНИКА БОЙОВИХ ДІЙ ТА ЧИННИКИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ <i>Тетяна Малкова</i>	450
ПСИХОЛОГІЧНА РЕЗИЛІЄНТНІСТЬ РЕПАТРІАНТІВ: ПОДОЛАННЯ ТРУДНОЩІВ ПІСЛЯ ТРИВАЛОЇ МІГРАЦІЇ <i>Дмитро Ткач</i>	463

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ІНТЕГРАЦІЇ ВИМУШЕНИХ ПЕРЕСЕЛЕНЦІВ ПІД ЧАС
ВІЙНИ

<i>Ірина Сингаївська, Марина Чистякова</i>	473
ОСОБЛИВОСТІ ЧАСОВОЇ ПЕРСПЕКТИВИ МАТЕРІВ, ЯКІ ВИХОВУЮТЬ ДІТЕЙ З РОЗЛАДАМИ АУТИСТИЧНОГО СПЕКТРУ	
<i>Руслана Пасічняк</i>	481
ПОНЯТТЯ АКАДЕМІЧНОЇ УСПІШНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У КОНТЕКСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	
<i>Інна Шаталович, Олександр Шаталович</i>	489
ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ І ПРОЯВУ СТРАХУ У ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ	
<i>Анатолій Шульдик, Галина Шульдик</i>	497
ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	
<i>Олена Никоненко, Вікторія Горячка</i>	505
ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ОСОБИСТОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ	
<i>Наталія Лук'янчук</i>	513
ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ ТА ЯКІСТЬ ПРИВ'ЯЗАНOSTІ ПАРТНЕРІВ ЯК ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ У ПАРИ	
<i>Ганна Склярова, Ольга Кметюк</i>	521
ДІАГНОСТИКА РІВНЯ СФОРМОВАНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЛОГІСТИЧНОЇ СФЕРИ	
<i>Інна Каряка, Дмитро Литовка</i>	528
ФОРМУВАННЯ САМОРЕГУЛЯЦІЇ У СПОРТСМЕНІВ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ВОЛЬОВИХ ЯКОСТЕЙ	
<i>Роман Гах</i>	533
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ, ПІДХОДІВ ТА ЦІЛЕЙ У ПИТАННЯХ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ ДІТЕЙ РАНЬОГО ВІКУ У РІЗНИХ КРАЇНАХ СВІТУ	
<i>Лілія Белоусова, Людмила Веспер</i>	539
ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПОЗАКЛАСНОЇ АКТИВНОСТІ У УЧНІВ ПІДЛІТКОВОГО ВІКУ	
<i>Максим Аксьонов</i>	546
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ПОТЕНЦІЙНИМИ АДІКТАМИ РІЗНОГО ВІКУ	
<i>Олександр Головін</i>	555
ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА В КОМАНДІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАЛУЧЕНОСТІ ДО РОБОТИ В ІТ КОМПАНІЯХ	
<i>Ольга Клєсман</i>	561
МОДЕЛЬ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ВІЙНИ НА РІВЕНЬ СЕКСУАЛЬНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПАРИ	
<i>Юрій Нагорняк</i>	568
ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ: ОПЕРАЦІЙНИЙ ТА ОСОБИСТІСНИЙ КОМПОНЕНТИ	
<i>Марта Тиченко</i>	576
БАГАТОВИМІРНА МОДЕЛЬ СТРУКТУРИ ГОТОВНОСТІ ДО МАТЕРИНСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	
<i>Наталія Шматко</i>	587

CONTENT

CHAPTER 1. ECONOMICS

METHODOLOGY OF SCIENTIFIC ASSESSMENT OF POPULATION WELFARE: STRUCTURAL ANALYSIS OF MACROECONOMIC INDICATORS <i>Ihor Rumyk</i>	14
SOCIAL MOBILITY IN THE DIGITAL ECONOMY <i>Iryna Petrova</i>	22
ADAPTATION OF WORLD EXPERIENCE IN ECONOMIC STRATEGIZING OF UKRAINE'S RECOVERY <i>Larysa Yemelianenko, Volodymyr Pantasenko</i>	29
ECOSYSTEM OF INNOVATIVE IT CLUSTERS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT <i>Polina Puzyrova, Ievgen Sadovskyi</i>	42
MICROECONOMIC INDICATORS FOR DIAGNOSING THE COMPETITIVE ENVIRONMENT IN THE REAL ESTATE MARKET <i>Halyna Pekna, Myroslava Hofmann</i>	54
SPECIFICS OF INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE <i>Polina Puzyrova, Dmytro Irnazarov</i>	66
FUNCTIONING OF THE PERSONAL INSURANCE MARKET IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE <i>Svitlana Pletenetska, Zakhar Biblyi</i>	80
IMPROVING THE RISK MANAGEMENT SYSTEM AS A WAY TO INCREASE THE FINANCIAL RESILIENCE OF ENTERPRISES <i>Olga Chumachenko, Oleh Neskorodko</i>	89
SOCIO-ECONOMIC FACTORS INFLUENCING MIGRATION PROCESSES IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW <i>Olena Budiakova, Karyna Slobodeniuk</i>	96
FINANCIAL SECURITY OF A BANKING INSTITUTION IN MARKET CONDITIONS <i>Volodymyr Kuzminsky, Alina Kyrlychenko</i>	107
MACROECONOMIC ASPECTS OF THE IMPACT OF CRYPTOCURRENCIES ON THE MONEY MARKET <i>Sergiy Andriychuk, Volodymyr Kuzminsky</i>	117
THE IMPACT OF WAR ON TRADE: A CASE STUDY OF UKRAINE'S TOBACCO INDUSTRY <i>Olena Naumova, Mariia Naumova, Denys Yashchuk</i>	129
EXPORT CAPABILITIES OF THE ECONOMICS IN THE CONTEXT OF GUARANTEEING FOOD SECURITY IN WARTIME <i>Mykola Gorbachov</i>	137
SOCIAL INCLUSION AS A FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT: PROBLEMS AND PERSPECTIVES FOR UKRAINE <i>Roman Stuga</i>	147
INDEX METHODS FOR ASSESSING BIG DATA UTILISATION IN THE NATIONAL ECONOMY <i>Roman Pashkovskyi</i>	155

DIGITALIZATION IMPACT ON ECONOMIC INEQUALITY <i>Oleksii Bohodiuk</i>	170
REGIONAL VECTOR AS AN IMPERATIVE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE TOURIST AND RECREATIONAL CLUSTER <i>Oksana Koziichuk, Mykhailo Kit</i>	177
CHAPTER 2. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION	
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF DECISION- MAKING IN THE DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF A HEALTH CARE INSTITUTION <i>Victor Alkema</i>	186
LEADERSHIP DEVELOPMENT TOOLS FOR STUDENTS OF VOCATIONAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS <i>Liudmyla Parashchenko, Liudmyla Sumbaieva</i>	194
INFORMATION AND ANALYTICAL, REPUTATIONAL, DIGITAL, TECHNOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES, BANKING INSTITUTIONS, THEIR IMPACT AND EVALUATION <i>Oksana Kyrychenko</i>	203
MANAGEMENT OF HEALTHCARE ORGANIZATIONS AND INSTITUTIONS ON THE BASIS OF LEADERSHIP USING MODERN MANAGEMENT CONCEPTS: PSYCHOLOGICAL AND SAFETY ASPECTS <i>Marta Kopytko, Olga Voronka</i>	211
MANAGEMENT OF THE AUDIT SERVICES QUALITY CONTROL SYSTEM IN UKRAINE <i>Nataliia Radionova , Mykola Denysenko , Oleksandr Levchenko</i>	220
CURRENT ISSUES OF INCREASING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS / INSTITUTIONS THROUGH THE PRISM OF THE MOTIVATIONAL NATURE OF LEADERSHIP <i>Svitlana Breus</i>	228
CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF A VIRTUAL TEAM MANAGEMENT SYSTEM IN THE DIGITAL ECONOMY <i>Oleksandr Kalinin, Roman Dubenskyi</i>	236
CHARACTERISTIC MOMENTS OF THE MODERN PARADIGM OF COMMUNICATIVE MANAGEMENT <i>Oleksandr Sumets</i>	246
MODELS OF SELF-ORGANIZATION IN PROJECT TEAMS <i>Olena Danchenko, Andriy Koreiba</i>	257
SCIENTIFIC-METHODICAL APPROACHES AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF MODERN INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN MANAGING THE ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR <i>Pravdyvets Oleksandr</i>	265
PRINCIPLES OF DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF A HEALTH CARE INSTITUTION <i>Anna Pazieieva</i>	273
INFLUENCE OF SOCIAL COGNITIVE THEORY ON THE ADAPTATION AND TRAINING OF EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION <i>Natalia Moskalenko</i>	281

AGILE APPROACH TO ADAPTATION OF NEW EMPLOYEES: ADVANTAGES AND CHALLENGES <i>Denys Mihal, Olga Orlova-Kurylova</i>	289
OPTIMIZING RESOURCE ALLOCATION IN REAL-TIME: THE DRART METHOD <i>Yuri Chernenko, Nataliya Fedotova, Olena Danchenko</i>	299
CONFLICT IN THE 21ST CENTURY IN PROJECT TEAM MANAGEMENT: PSYCHOLOGICAL ASPECTS <i>Oksana Sedashova, Nataliya Fedotova</i>	309
EFFICIENCY, METHODS OF EVALUATION AND WAYS OF INCREASING EFFICIENCY OF NON-PERMORMING ASSETS MANAGEMENT IN BANKING SPHERE <i>Oleksandr Alefirenko, Victor Terehov</i>	317
BASIC TOOLS FOR RESOLVING CONFLICTS IN ORGANIZATIONS <i>Nataliia Kalinina, Maxym Oliferovski</i>	325
MODEL FOR THE FORMATION OF CONFLICT RESOLUTION COMPETENCE OF FUTURE LEADERS IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION OF THE EDUCATIONAL PROCESS <i>Viktor Alkema, Natalia Akinina</i>	334
ANALYSIS OF SCIENTIFIC APPROACHES TO DEFINING THE CONCEPT AND MODELS OF MEDIATION AS A CONFLICT RESOLUTION PROCEDURE <i>Diana Levchenko, Ihor Okuniev, Viktoriia Polishchuk</i>	345
STUDY OF THE EXPERIENCE OF USING NEW DIGITAL RFID TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF PRODUCTION AND OPERATIONAL PROCESSES OF THE ENTERPRISE <i>Vitaliy Oliynyk, Oleg Denysov</i>	353
COPYWRITING FOR STARTUPS: HOW TO CREATE A STRONG BRAND THROUGH WORDS <i>Iryna Mala</i>	361
THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE INTRODUCTION OF INNOVATIVE DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE <i>Yevhen Sytnik</i>	371
THE ESSENCE AND COMPONENTS OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF BANKING INSTITUTIONS <i>Yurii Stechyshyn</i>	379
CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR TRANSFORMING AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION <i>Yaroslav Kokhaniuk</i>	388
METHODOLOGICAL BASIS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF A HEALTH CARE INSTITUTION <i>Mykhailo Todurov</i>	398
DETERMINATION OF DIRECTIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION <i>Dmytro Poltavskyi</i>	405
RESEARCH OF THE STATE OF LOGISTICS MANAGEMENT IN A HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION AND DETERMINATION OF WAYS FOR ITS IMPROVEMENT <i>Stanislav Midina, Hanna Pazieiva</i>	413

CHAPTER 3. PSYCHOLOGY

REPATRIATION DISTRESS: MULTIDIMENSIONAL UNEXPECTEDNESS OF UKRAINIANS <i>Olga Kochubeinyk</i>	422
RELATIONAL APPROACH AS A PROMISING DIRECTION OF RESEARCH AND CORRECTION OF PERFECTION MOTIVATION <i>Petrunko Olga</i>	432
PECULIARITIES OF CONSUMER BEHAVIOUR OF UKRAINIANS DURING THE WAR <i>Olha Vasylchenko</i>	441
COMBAT CAPABILITY OF A COMBATANT AND FACTORS OF ITS FORMATION <i>Tetiana Malkova</i>	450
PSYCHOLOGICAL RESILIENCE OF REPATRIATES: OVERCOMING CHALLENGES AFTER PROLONGED MIGRATION <i>Dmytro Tkach</i>	463
INTERNATIONAL PRACTICE OF INTEGRATING WAR-FORCED MIGRANTS <i>Iryna Synhaivska, Maryna Chystiakova</i>	473
TIME PERSPECTIVE SPECIFICS OF MOTHERS RAISING CHILDREN WITH AUTISM SPECTRUM DISORDER <i>Ruslana Pasichniak</i>	481
THE CONCEPT OF ACADEMIC SUCCESS OF HIGHER EDUCATION STUDENTS IN THE CONTEXT OF PSYCHOLOGICAL RESEARCH <i>Inna Shatalovych, Oleksandr Shatalovych</i>	489
PSYCHOLOGICAL FEATURES OF THE EMERGENCE AND MANIFESTATION OF FEAR IN MILITARY PERSONNEL <i>Anatolii Shuldyk, Halyna Shuldyk</i>	497
PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF PROFESSIONAL MOTIVATION OF SOLDIERS DURING WAR <i>Olena Nykonenko, Victoria Horyachka</i>	505
PSYCHOLOGICAL SUPPORT FOR THE INDIVIDUAL DURING THE WAR IN UKRAINE <i>Nataliia Lukianchuk</i>	513
VALUE ORIENTATIONS AND THE QUALITY OF ATTACHMENT OF PARTNERS AS PSYCHOLOGICAL FACTORS IN THE FORMATION OF TRUST IN COUPLE <i>Hanna Skliarova, Olha Kmetiuk</i>	521
DIAGNOSTICS OF THE LEVEL OF FORMATION OF PROFESSIONAL BURNOUT OF LOGISTICS WORKERS <i>Inna Kariaka, Dmytro Lytovka</i>	528
FORMATION OF SELF-REGULATION IN ATHLETES THROUGH THE DEVELOPMENT OF VOLITIONAL QUALITIES <i>Roman Gakh</i>	533
COMPARATIVE ANALYSIS OF PROBLEMS, APPROACHES AND GOALS OF EARLY CHILDHOOD GROWS AND DEVELOPMENT IN DIFFERENT COUNTRIES OF THE WORLD <i>Liliia Bielousova, Liudmyla Vesper</i>	539
FEATURES OF MOTIVATION FOR EXTRA-CURRICULAR ACTIVITIES IN ADOLESCENT STUDENTS <i>Maksym Aksyonov</i>	546
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF RESEARCHING THE MOTIVATION OF USING SOCIAL NETWORKS	555

POTENTIAL ADDICTS OF DIFFERENT AGE

Holovin Oleksandr

PSYCHOLOGICAL SAFETY IN A TEAM AS A PRECONDITION FOR WORK
ENGAGEMENT IN IT COMPANIES

Olga Kliesman

561

MODEL OF THE IMPACT OF WAR FACTORS ON THE LEVEL OF SEXUAL WELL-
BEING IN COUPLES

Yurii Nahorniak

568

PSYCHOLOGICAL READINESS FOR A PROFESSIONAL CAREER
IN THE CREATIVE INDUSTRIES:
OPERATIONAL AND PERSONAL COMPONENTS

Marta Tychenko

576

MULTIDIMENSIONAL MODEL OF THE STRUCTURE OF READINESS FOR
MOTHERHOOD IN CRISIS SITUATIONS

Natalia Shmatko

587

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

УДК 330.5: 336.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-14-21

МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ДОБРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ: СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ІНДИКАТОРІВ

Igor Rumyk

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

METHODOLOGY OF SCIENTIFIC ASSESSMENT OF POPULATION WELFARE: STRUCTURAL ANALYSIS OF MACROECONOMIC INDICATORS

Ihor Rumyk

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

Анотація. У статті досліджено методологічні підходи до оцінки добробуту населення. Розглянуто три теоретичні підходи, що мають істотний вплив на добробут людей. Економічний підхід фокусується на фінансових показниках, таких як доходи та споживання. Соціальний підхід аналізує доступ до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг. Мультидисциплінарний підхід поєднує різні аспекти життя. За допомогою абстрактно-логічного методу розкрито сутність концептуальних методологічних підходів, за допомогою яких можна вимірювати якість життя населення. Доведено твердження про те, що розглянуті підходи мають як очевидні відмінності, так і певні схожі характеристики. У зв'язку з цим встановлено, що методологічні підходи до оцінки добробуту населення включають використання об'єктивних показників та суб'єктивних оцінок. Метою статті є аналіз основних методологічних підходів до оцінки добробуту населення, визначення їхніх переваг та недоліків, а також оцінка сучасних викликів, що впливають на рівень добробуту. Проаналізовано макроекономічні індикатори для оцінки потенційного впливу запропонованих заходів на економіку України. Встановлено, що заходи зі стимулювання зростання економіки та зайнятості ведуть до зниження безробіття, притоку інвестицій і підвищення середніх доходів населення України. З використанням методу прогнозування оцінки встановлено, що за умови ефективного реалізації політики контролю за інфляцією можна стабілізувати купівельну спроможність населення та знизити рівень бідності, що позитивно вплине на соціальну складову запропонованих заходів. Теоретичні та практичні результати дослідження дали змогу сформулювати рекомендації щодо перспектив вдосконалення методологічних основ оцінки добробуту населення, пов'язані з покращенням оцінки шляхом інтеграції суб'єктивних показників і розширенням екологічних індикаторів. Отримано результати, які підкреслюють важливість процесу наукового оцінювання добробуту населення як важливої передумови для стабільності та економічного розвитку країни.

Ключові слова: методологія досліджень, наука, оцінювання, добробут населення, структурний аналіз, індекси добробуту, якість життя, макроекономічні індикатори, державна політика.

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 3, **бібл.:** 12

Abstract. The article examines methodological approaches to assessing the well-being of the population. Three theoretical approaches are considered that have a significant impact on people's well-being. The economic approach focuses on financial indicators, such as income and consumption. The social approach analyzes access to education, health care, and social services. The multidisciplinary approach combines various aspects of life. Using the abstract-logical method, the essence of conceptual methodological approaches is revealed, with the help of which the quality of life of the population can be measured. The statement is proved that the considered approaches have both obvious differences and certain similar characteristics. In this regard, it is established that methodological approaches to assessing the well-being of the population include the use of objective indicators and subjective assessments. The aim of the article is to analyze the main methodological approaches to assessing the well-being of the population, identify their advantages and disadvantages, as well as assess modern challenges affecting the level of well-being. Macroeconomic indicators are analyzed to assess the potential impact of the proposed measures on the economy of Ukraine. It is established that measures to stimulate economic growth and employment lead to a decrease in unemployment, an inflow of investments and an increase in the average income of the population of Ukraine. Using the method of forecasting, it

was found that, provided that the inflation control policy is effectively implemented, it is possible to stabilize the purchasing power of the population and reduce the level of poverty, which will positively affect the social component of the proposed measures. The theoretical and practical results of the study made it possible to formulate recommendations on the prospects for improving the methodological foundations of assessing the well-being of the population, related to improving the assessment by integrating subjective indicators and expanding environmental indicators. The results obtained emphasize the importance of the process of scientific assessment of the well-being of the population as an important prerequisite for the stability and economic development of the country.

Keywords: *research methodology, science, evaluation, population welfare, structural analysis, welfare index, quality of life, macroeconomic indicators, public policy.*

Formulas: *0, fig.: 1, tabl.: 3, bibl.: 12*

Постановка проблеми. Поняття добробуту населення є різновекторним питанням і охоплює економічні, соціальні, екологічні та психологічні аспекти. Традиційно оцінка добробуту базується на макроекономічних показниках, таких як валовий внутрішній продукт на душу населення. Однак, сучасні дослідження наголошують на необхідності комплексного підходу, що включає соціальні індикатори та суб'єктивне сприйняття якості життя. Наразі країни з високим рівнем добробуту населення мають більш здорову, щасливу та продуктивну націю. Зниження рівнів бідності та безробіття є важливим аспектом забезпечення добробуту населення. Ефективна соціальна політика допомагає забезпечити стабільність та рівний доступ до ресурсів для усіх громадян. Підвищення рівня доходів та соціальний захист також є важливими кроками у створенні добробуту населення. Розвинена соціальна політика сприяє збереженню сімейних цінностей та стабільності суспільства. Тому добробут населення є важливою передумовою для стабільності та процвітання будь-якої країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні підходи до оцінки добробуту населення включають використання об'єктивних показників (включно з ВВП на душу населення) та суб'єктивних оцінок (задоволеність життям). Сумісне застосування цих методів дозволяє отримати більш повну картину економічного та соціального стану населення.

Відповідно до напрацювань дослідників Stiglitz, Sen, & Fitoussi (2009), добробут визначається як комплексний показник, який включає: матеріальні

життєво необхідні стандарти (дохід, споживання та багатство); здоров'я; освіту; особисті інтереси та види діяльності, включаючи працю; право політичного голосу та управління; соціальні зв'язки та взаємовідносини; навколишнє середовище (сьогоднішній стан та майбутній); безпеку (як в економічному сенсі, так і фізичному).

У наукових дослідженнях Глубіш (2016) добробут є поєднанням не лише економічних, соціальних і екологічних чинників, а й організаційних, правових, морально-етичних та політичних відносин, що вдало регулюють процеси життєдіяльності та гармонійного розвитку суспільства.

У контексті розгляду питань добробуту населення доцільно розглянути шляхи подолання наслідків тривалого спаду виробництва продовольства та споживання основних продуктів харчування, досягнення розширеного відтворення та функціонування сільськогосподарських товаровиробників в умовах ринкової економіки. Це вимагає постановки та реалізації масштабних і багатопланових завдань соціально-економічного розвитку (Rumuk, 2021).

За даними опитування Центру Разумкова, станом на вересень 2024 року, українці оцінювали рівень добробуту своїх родин наступним чином: поганий – 31%; ні поганий, ні добрий – 50%, добрий – 16%. Ці показники свідчать про певне покращення порівняно з попередніми періодами та навіть перевищують довоєнні показники 2021 року (Укрінформ, 2024).

Фінансове становище населення, за даними ЦР, значно погіршилось. Так, детальний аналіз фінансового становища українських родин у вересні 2024 року засвідчив: ледве зводять кінці з кінцями –

12,2%, вистачає лише на харчування та необхідні недорогі речі – 35,8%; вистачає на життя, але придбання речей тривалого вжитку викликає труднощі – 40,7%; можуть дозволити собі практично все, що хочуть – 0,5%. Ці дані вказують на те, що значна частина населення має серйозні фінансові обмеження, особливо щодо придбання дорогих товарів (Антикор, 2024).

Щодо очікувань на 2025-2027 роки: покращення добробуту – 7%, погіршення – 28%, без змін – 51%. Це свідчить про обережний оптимізм серед більшості українців, хоча значна частина населення все ще занепокоєна можливим погіршенням свого добробуту (РБК-Україна, 2024).

Аналіз інформації свідчить про те, що, незважаючи на певне покращення показників добробуту, значна частина українського населення продовжує мати фінансові труднощі. Це підкреслює необхідність проведення методологічних досліджень для впровадження ефективних соціально-економічних політик, спрямованих на підвищення рівня життя та зменшення нерівності.

Формулювання цілей статті.

Метою дослідження є аналіз основних методологічних підходів до оцінки добробуту населення, визначення їхніх переваг та недоліків, а також оцінка сучасних викликів, що впливають на рівень добробуту.

Методичну основу статті складають методи системного підходу, аналізу та прогнозування. Абстрактно-логічний метод застосований для висвітлення сутності та значення поняття «добробут населення»; наочної візуалізації (табличний) – для представлення статистичних даних і аналітичних розрахунків; узагальнення – для обґрунтування висновків дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методологічні підходи до оцінки добробуту населення відіграють важливу роль у соціальному дослідженні. Основними підходами є економічний, соціальний та мультидисциплінарний. Економічний підхід фокусується на

фінансових показниках, таких як доходи та споживання. Соціальний підхід аналізує доступ до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг. Мультидисциплінарний підхід поєднує різні аспекти життя. Важливо враховувати суб'єктивні оцінки добробуту, які можуть відрізнятися у різних груп населення.

Ключовими індикаторами є ВВП на душу населення, рівень бідності та нерівність доходів. Зростання населення і зміна вподобань в харчуванні середнього класу на якісніші продукти веде до росту потреби в інвестиціях в АПК. Фінансування АПК має стратегічне значення для зниження рівня бідності і підвищення загального добробуту (Румик, 2019).

Соціально-економічні опитування можуть надати глибшу інформацію про якість життя. Індекс людського розвитку (ІЛР) враховує тривалість життя, освіту та економічний добробут. Метод аналізу добробуту може також використовуватися для оцінки якості розвитку міст і регіонів.

Для прикладу, Дружиніна, & Макаров (2016), пропонують оцінювати добробут населення на місцевому рівні за наступними складовими: виробнича (обсяг реалізованої промислової продукції, робіт, послуг), дохідна (середній рівень заробітної плати), економічна (чисельність зайнятих в усіх сферах економічної діяльності), демографічна (народжуваність населення, смертність населення), освітня (чисельність учнів у навчальних закладах), майнова (введення нерухомості).

Урядова статистика та дані міжнародних організацій також є важливими джерелами інформації для оцінки якості життя населення. Участь громади у процесі оцінки може підвищити точність даних. Інтеграція екологічних аспектів також стає дедалі більш актуальною. Використання сучасних технологій, таких як великі дані, може спростити цей процес. Гнучкість у методах дозволяє адаптуватися до умов, що досить швидко змінюються.

Фінансування соціальних програм і їх оцінка є невід'ємною частиною методики проведення оцінки добробуту населення.

Збалансований підхід допомагає зрозуміти комплексність добробуту. Для аналізу частки населення, котре, зокрема, має труднощі в отриманні якісних продуктів харчування в достатній кількості, доцільно застосовувати різні методики, зокрема FIES. Вона дає можливість отримати достовірну оцінку доступу до продовольства на рівні окремої людини (родини, домогосподарства), виявити найвразливіші верстви населення, згрупувати статистичну інформацію для прийняття державними органами ефективних управлінських рішень, виявити фактори ризику та наслідки відсутності продовольчої безпеки (Румик, 2020).

Kruzslіcika (2016) розглядає добробут населення через призму одного з чотирьох стовпів продовольчої безпеки, а саме: наявність та доступ до їжі.

Разом з тим, необхідно враховувати культурні та соціальні фактори при здійсненні аналізу. Ці підходи роблять

оцінку більш обґрунтованою та ефективною. Розробка системи моніторингу добробуту дозволяє покращити політичні рішення, що в кінцевому підсумку сприяє покращенню матеріального стану та якості життя.

Fleurbaey, & Zuber (2021) пропонують застосовувати методику оцінки та порівнювати соціальні перспективи в умовах існування ризиків. Вони пропонують способи їх уникнення на основі заперечення існування соціального порядку, який би відповідав мінімальним вимогам справедливості, соціальної раціональності та поваги до попередніх уподобань людей.

Можемо виділити три концептуальні методологічні підходи, за допомогою яких можна вимірювати якість життя населення (Рис. 1).

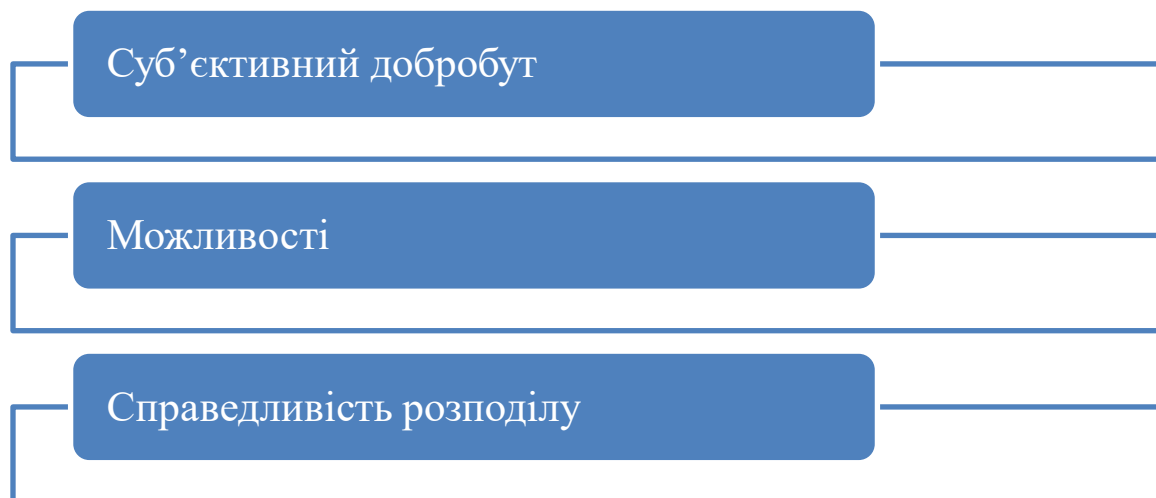


Рис. 1. Методологічні підходи до оцінки добробуту

Джерело: побудовано автором на основі Stiglitz, Sen, & Fitoussi (2009)

Перший підхід розроблений у тісному зв'язку з психологічними дослідженнями та базується на понятті *суб'єктивного добробуту*. Багаторічні філософські погляди на цю проблему розглядають індивідів як найкращих оцінювачів власних умов життя. Цей підхід тісно пов'язаний з утилітарними традиціями, що передбачають практичне застосування, однак, його привабливість має ширшу популярність саме через

формування у багатьох наукових трактатах стародавньої та сучасної культури самовпевненості у тому, що для людей бути «щасливими» та «задоволеними» своїм життям – це універсальна мета людського існування.

Другий підхід ґрунтується на понятті *можливостей*. Він передбачає розглядати життя людини як поєднання різноманітних «дій і буття» (функціонування) та свободу вибору серед них (можливостей). Деякі з

них можуть бути досить елементарними, як-от належне харчування чи інші фізіологічні потреби, тоді як інші можуть бути більш складними, наприклад наявність певного рівня освіти та знань вимагає активної участі в політичному житті. Основи підходу «можливостей», який має сильне коріння у філософських уявленнях про соціальну справедливість, полягає у зосередженні на людських цілях і на повазі до здатності людини прагнути й реалізовувати свої цілі, відмова від економічної моделі індивідів, які прагнуть максимізувати свій власний матеріальний інтерес, незважаючи на відносини та емоції, акцент на взаємодоповнюваність між різними можливостями, визнання людської різноманітності з врахуванням етичних принципів.

Третій підхід ґрунтується на економічних засадах і традиціях, на понятті *справедливий розподіл*. Основна ідея, яка є спільною для економіки добробуту, полягає в тому, що оцінювання різних негрошових вимірів якості життя має відбуватися таким чином, щоб поважати вподобання людей. Це підхід вимагає вибору конкретної точки відліку для кожного з немонетарних вимірів і отримання інформації про поточну ситуацію добробуту людей і їхні можливі переваги щодо них. Він дозволяє уникнути відомої пастки «середньої» готовності платити, яка може непропорційно відображати уподобання тих, хто має кращі матеріальні умови в суспільстві, та, натомість, зосереджується на рівності між всіма його членами.

Таким чином, всі розглянуті підходи мають як очевидні відмінності, так і певні схожі характеристики. Наприклад, досить часто стверджують, що суб'єктивний добробут охоплює всі здібності людини, оскільки вони стосуються тих якостей і свобод, які люди цінують найбільше (маючи на увазі, що це посилює їхні можливості покращити індивідуальний стан конкретної людини). Однак, прихильники підходу можливостей також зазначають, що суб'єктивні стани – це не єдине, що має значення. На їх думку, розширення можливостей людини важливе

саме по собі, навіть якщо це не проявляється у більш суб'єктивному добробуті. Подібним чином і підходи до можливостей, і підходи до справедливого розподілу беруть до уваги інформацію про об'єктивні властивості кожної людини. При цьому вони відрізняються способами їх досягнення – чи то зваженими, чи то агрегованими. Однак, вибір між цими підходами в кінцевому підсумку полягає в прийнятті рішення та всі вони вказують на важливість ряду особливостей, які виходять за межі контролю над ресурсами. Для вимірювання їх характеристик використовують певні типи даних (для прикладу, відповіді на анкети та неринкові спостереження індивідуального стану людини), які не мають відношення до ринкових операцій.

Waddock, S. (2021) робить спробу дослідити чотири різноманітні, але пов'язані між собою перспективи (тренди) економіки добробуту, а саме: Transformation – критика звичайного бізнесу, перехід до економіки добробуту, яка критикує неолібералізм і наголошує на добробуті всіх людей; Nature-Centric or Planetary Boundaries розглядає екологічну перспективу, наголошуючи на потребі людства жити та діяти в межах планетарних кордонів; Good Life or People-Centric пропонує орієнтовану на людей ініціативу, яка наголошує на стійкості, забезпечуючи при цьому задоволення основних потреб усіх; Integrated орієнтована на стилі життя, що поєднує інтереси та зосереджується на добробуті як людей, так і планети, визнаючи складність досягнення і цілісний характер цього завдання.

Для оцінки потенційного впливу запропонованих заходів на економіку України використаємо макроекономічні індикатори, такі як ВВП, рівень безробіття, інфляція, середня заробітна плата та рівень бідності населення.

Розглянемо поточний та очікуваний рівні впливу економічних заходів на зростання та зайнятість населення у Табл. 1.

Таблиця 1

Вплив заходів зі стимулювання зростання економіки та зайнятості

Показник	Поточний рівень (2024)	Очікуваний рівень у 2026 р. (за умови реалізації заходів)	Очікуваний ефект
ВВП України (млрд \$)	160	200	+25% зростання завдяки активному залученню інвестицій та відбудові
Рівень безробіття (%)	15,5%	9%	Зниження на 6,5% за рахунок створення робочих місць
Середня зарплата (\$/місяць)	450	650	Зростання на 44% через стимулювання бізнесу
Прямі іноземні інвестиції (млрд \$)	5	15	Потроєння обсягу інвестицій завдяки покращенню бізнес-клімату

Джерело: власні дослідження автора

Як свідчать дані табл. 1, за умови реалізації запропонованих заходів можливо суттєво знизити безробіття, залучити інвестиції та підвищити середні доходи населення України.

Надалі розглянемо поточний та очікуваний рівні впливу економічних заходів на інфляційні процеси та прогнозоване зростання доходів населення у Табл. 2.

Таблиця 2

Економічний вплив заходів на інфляцію та зростання доходів

Показник	Поточний рівень (2024)	Очікуваний рівень у 2026 р.	Очікуваний ефект
Рівень інфляції (%)	17%	8-9%	Зниження завдяки контролю цін та монетарній політиці
Мінімальна зарплата (\$/місяць)	250	400	Підвищення добробуту малозабезпечених верств
Рівень бідності (%)	45%	30%	Зменшення частки населення за межею бідності

Джерело: власні дослідження автора

Як свідчать дані табл. 2, за умови ефективної реалізації політики контролю за інфляцією можна стабілізувати купівельну спроможність населення та знизити рівень бідності, що позитивно вплине на соціальну складову запропонованих заходів.

Наступні показники поточного та очікуваного рівнів пов'язані з впливом економічних заходів на розвиток відновлюваної енергетики та екологічних програм (Табл. 3).

Таблиця 3

Вплив заходів на розвиток відновлюваної енергетики та екологічних програм

Показник	Поточний рівень (2024)	Очікуваний рівень у 2026 р.	Очікуваний ефект
Частка ВЕ у загальному енергоспоживанні (%)	12%	25%	Зменшення залежності від викопного палива
Викиди CO ₂ (млн тонн/рік)	200	150	Скорочення на 25% через екологічні ініціативи
Індекс екологічної стійкості	58/100	70/100	Поліпшення якості довкілля

Джерело: власні дослідження автора

Як свідчать дані табл. 3, інвестиції у відновлювану енергетику та екологічні програми сприятимуть покращенню екологічної ситуації, що позитивно вплине на здоров'я населення.

Таким чином, розглянувши основні макроекономічні індикатори та їх вплив на добробут населення можна зробити висновок, що при умові реалізації запропонованих заходів можна очікувати до 2026 року зростання ВВП на 25% за два роки, скорочення безробіття з 15,5% до 9%, зменшення рівня бідності з 45% до 30%, підвищення середньої зарплати з 450\$ до 650\$, скорочення інфляції з 17% до 8-9%, покращення екологічної ситуації та зменшення викидів CO₂.

Слід зазначити, що реалізація цих заходів вимагає активної державної політики, міжнародної підтримки та ефективного управління фінансовими ресурсами.

Перспективи вдосконалення методологічних основ оцінки добробуту населення пов'язані з покращенням оцінки шляхом:

1. Інтеграції суб'єктивних показників – використання опитувань для оцінки рівня щастя та задоволеності життям.

2. Розширення екологічних індикаторів – врахування впливу змін клімату та доступності екологічно чистих ресурсів для широкого кола населення.

Висновки. Оцінка добробуту населення є складним процесом, що вимагає комплексного підходу. Економічні показники, хоч і залишаються основою аналізу, повинні доповнюватися соціальними та екологічними індикаторами. Сучасні виклики, такі як

пандемії, інфляція та екологічні проблеми, змушують переглядати існуючі методики оцінки добробуту та впроваджувати нові підходи. Зазначимо, що методологія оцінки добробуту населення включає аналіз економічних, соціальних і екологічних факторів. Вона дозволяє вимірювати якість життя, доступ до ресурсів та соціальні послуги. Спостереження за добробутом допомагає виявити проблеми та розробити ефективні рішення щодо їх подолання. Важливо також враховувати регіональні особливості при проведенні такої оцінки. Інтеграція різних показників сприяє формуванню комплексних знань про стан суспільства. Постійна актуалізація даних дозволяє враховувати зміни в часі, а впровадження цифрових технологій допомагає автоматизувати процеси збору інформації.

Таким чином, наукові дослідження сприяють розвитку нових методів, в центрі оцінок яких має знаходитись соціальна справедливість. Так само потрібна велика увага до вразливих груп населення, адже прозорість та доступність даних важливі для довіри суспільства. З цієї точки зору, ефективність державної політики залежить від точних оцінок добробуту населення, а комплексний підхід до оцінки добробуту можна вважати ключем до сталого розвитку.

Подальші дослідження з даної тематики доцільно присвятити поглибленому вивченню питань, що стосуються зростанню добробуту населення через детальний аналіз впливу заходів на окремі сектори економіки України.

Література:

1. Антикор (2024). Українці оцінили рівень свого добробуту: лише 16,3% оцінюють як «хороший». URL: <https://antikor.ua/articles/733602-ukraintsy-otsenili-urovenj-svoego-blagosostojanija-t-oljko-163-otsenivajut-kak-horoshij>
2. Глубіш, Л.Я. (2016). Еволюція наукових поглядів на зміст теорії добробуту та її специфіка на сучасному етапі соціально-економічних відносин. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 6, 58-63. URL:

- http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6%281%29_17
3. Дружиніна, В.В., & Макаров, А.І. (2016). Результативність оцінки добробуту населення на місцевому рівні. *Ефективна економіка*, 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4946>
4. Fleurbaey, M. and Zuber, S. (2021). Universal social welfare orderings and risk (June 17, 2021). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3876726>

5. Kruzslіcika, M. (2016). Food Security and Population Welfare in Romania. *Agric. Econ. Rural Dev.*, 13, 79-93. URL: http://www.eadr.ro/RePEc/iag/iag_pdf/AERD1601_79-93.pdf
6. РБК-Україна (2024). Українці оцінили рівень добробуту своєї сім'ї та перспективи на найближчі роки. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayintsi-otsinili-riven-dobrobutu-svoeyi-1719403329.html?utm_source=chatgpt.com
7. Румик, І.І. (2019). Стратегія фінансової підтримки продовольчого виробництва. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(56), 64-73. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-64-73>
8. Румик, І.І. (2020). Продовольча безпека держави: питання теорії, методології, практики. Монографія. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». DOI: <https://doi.org/10.31732/FS>
9. Rumyk, I. (2021). Modeling the impact of economic indicators on food security. *Economics, Finance and Management Review*, 2, 4-13. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-2-4>
10. Stiglitz, J.E. Sen, A., & Fitoussi J.P. (2009). Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. CMEPSP. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf>
11. Укрінформ (2024). Третина українців оцінює добробут своєї родини як поганий. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3924198-tretina-ukrainciv-ocinue-dobrobut-svoei-rodini-ak-poganiij.html>
12. Waddock, S. (2021). Wellbeing economics narratives for a sustainable future. *Humanistic Management Journal*, 6(2), 151-167. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00107-z>

УДК 331.5+330.3+338.21
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-22-28

СОЦІАЛЬНА МОБІЛЬНІСТЬ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Ірина Петрова

Д.е.н., професор, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

SOCIAL MOBILITY IN THE DIGITAL ECONOMY

Iryna Petrova

Doctor of Science(Economics), Professor, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

Анотація. Мобільність робочої сили є однією з рушійних сил ринкової економіки та важливим регулятором ринку праці. За сучасних умов її динаміка, інтенсивність та різноспрямованість значно посилюються. Вагомим фактором впливу на мобільність є цифровізація економіки, внаслідок якої відбуваються істотні зміни у змісті, характері та технологіях трудових і виробничих процесів, формуються нові вимоги до робочої сили, посилюється гнучкість зайнятості та мобільність працівників. Поведінкова модель, орієнтована на стабільну гарантовану зайнятість, змінюється на поведінкову модель мобільного працівника. Цифровізація спричиняє нові тенденції розвитку усіх форм соціальної мобільності, які взаємно переплітаються і взаємодіють між собою. Жодну з них не можна розглядати ізольовано. Метою статті є розкриття змісту соціальної мобільності як взаємопов'язаних пересувань індивідів у різних сферах життя, які призводять до зміни їх соціальної позиції, визначенні її функцій, форм, тенденцій розвитку та формуванні рекомендацій щодо її регулювання.

У світлі зазначених змін у статті удосконалено методологічні підходи до визначення соціальних функцій, вимірів мобільності та її нових тенденцій. Застосовані методи включають наукову абстракцію, аналіз та синтез – при визначенні соціальної мобільності та її складових, кількісно-якісного аналізу – для інтерпретації статистичних та соціологічних даних, системного підходу – для розробки практичних рекомендацій. У статті проаналізовано основні форми (соціальні виміри) мобільності: трудова, освітня, галузева і територіальна, виявлено їх взаємозв'язки та взаємодія. Відповідно до окреслених новітніх тенденцій соціальної мобільності та в розрізі її складових запропоновано актуальні заходи щодо її регулювання. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі викликів та ризиків, які можуть супроводжувати посилення та непередбачувані ефекти соціальної мобільності.

Ключові слова: соціальна мобільність, трудова мобільність, освітня мобільність, ринок праці, гнучка зайнятість, цифровізація економіки.

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

Abstract. Mobility of workforce is one of the driving forces of a market economy and an important regulator of the labor market. In the current context, its dynamics, intensity and multidirectionality have significantly increased. An important factor influencing mobility is the digitalization of the economy, which causes significant changes in the content, nature and technology of labor and production processes, creates new requirements for the workforce, and promotes employment flexibility and employee mobility. The behavioral model focused on stable guaranteed employment is changing to that of a mobile worker. Digitalization is causing new trends in the development of all forms of social mobility, which are intertwined and interact with each other. None of them can be considered in isolation. The article aims at revealing the content of social mobility as interconnected movements of individuals in different spheres of life, which lead to changes in their social position, defining its functions, forms, development trends and formulating recommendations for its regulation.

In the light of these changes, the article improves methodological approaches to defining social functions, dimensions of mobility and its new trends. The main forms (social dimensions) of mobility are analyzed: labor, educational, sectoral and territorial. The methods used include scientific abstraction, analysis and synthesis in defining social mobility and its components, quantitative and qualitative analysis in interpreting statistical and sociological data, and a systematic approach in developing practical recommendations. In accordance with the latest trends in social mobility and in the context of its components, the author proposes relevant measures for its regulation. Prospects for further research lie in an in-depth analysis of the challenges and risks that may accompany the increasing and unpredictable effects of social mobility.

Keywords: social mobility, labor mobility, educational mobility, labor market, flexible employment, digitalization of the economy.

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

Постановка проблеми. В епоху глобальних динамічних змін виникають

нові тенденції у мобільності населення, які впливають на усі сторони життєдіяльності

суспільства. Мобільність стає багатомірним явищем, що трансформує поведінкові моделі, розраховані на стабільну зайнятість, в моделі, орієнтовані на гнучку, гібридну роботу, без прив'язки не тільки до свого робочого місця, але й до місця проживання. Нові форми і сфери зайнятості, зміни у змісті і характері праці, висхідний попит на висококваліфіковану робочу силу обумовлюють посилення освітньої мобільності, яка може комбінуватися з трудовою, галузевою, територіальною та житловою. Внаслідок такого переплетіння акцент зміщується у бік більш широкого поняття – соціальної мобільності, яка охоплює всі взаємопов'язані пересування індивідів за різними траєкторіями. На динаміку та інтенсивність мобільності визначальний вплив чинить цифровізація економіки, яка зумовлює радикальні структурні, а через них і територіальні зрушення. Зазначені тенденції супроводжуються певними соціально-економічними наслідками як для окремих індивідів, так і суспільства загалом. У зв'язку з цим необхідні заходи регулювання різноманітних і різновекторних соціальних переміщень населення з метою забезпечення балансу між гнучкістю і стабільністю системи людських ресурсів країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж тривалого часу мобільність працівників є об'єктом науково-прикладних досліджень. Вченими визначено зміст і тенденції трудової мобільності, стратегії адаптації працівників до кризових умов, переконливо доведено роль трудової мобільності як чинника соціально-економічного розвитку країни, обґрунтовано перспективи її розвитку (Личковська М.Р. (2018); Петрова І.Л. (2023); Гетьманцева Н.Д. (2024)). Ґрунтовний розгляд просторової мобільності представлено в монографії М. Біль (2018). Радіонова Н. і Швидун Л. (2023) розробили підхід до освітньої мобільності як комунікації та засобу трансляції культурних кодів. Погоджуємося з тим, що у темпоральних рамках пізнього модерну і цифрових

технологій формується безпосередній взаємозв'язок освітньої мобільності та інтеркультурної комунікації.

Роль цифрових технологій полягає не лише у створенні віртуальної освітньої мобільності. Їх поява і швидке розповсюдження багатогранно вплинули на систему соціально-трудових відносин, ринку праці та економіку в цілому. Соціально-трудовий розвиток у XXI столітті стикнувся з новими можливостями та нечуваними викликами, визначеними в роботі Колота А.М. та Герасименко О.О. (2019). Утворилася модель цифрової економіки, яка, на думку Радіонової І. та Акулова О. (2023), складається з трьох суб-секторів: «технологічне ядро» у формі ІКТ-сектору, сектор «е-поясу продуктів кінцевого споживання» та сектору «інфраструктури публічного управління». Цифрова економіка змінює сам концепт соціальної мобільності працівників: її роль, функції, виміри, можливості впливу на її розвиток. Актуальність дослідження цього феномену обумовили мету цього дослідження.

Формулювання цілей статті. Мета роботи: сформулювати підходи до визначення соціальної мобільності, її основних вимірів і нових тенденцій у цифровій економіці та запропонувати можливі напрями її регулювання.

Для досягнення мети було використано методи наукової абстракції і монографічного аналізу – для визначення базових понять теми; аналізу і синтезу та інтегрального підходу – для розкриття змісту соціальної мобільності; факторного аналізу – для оцінювання впливу цифровізації економіки на соціальну мобільність; кількісно-якісного аналізу – для виявлення тенденції розвитку соціальної мобільності у цифровій економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мобільність робочої сили є важливим регулятором ринкової економіки загалом і ринку праці зокрема. З економічної точки зору, вона сприяє раціональному розподілу робочої сили, вирішенню проблеми її дефіциту або

надлишку, забезпеченню підприємств необхідними ресурсами, підвищенню ефективності виробництва. Завдяки мобільності покращується структура і підвищується ефективність зайнятості населення, балансується попит і пропозиція праці, збільшуються доходи працівників.

У соціальному аспекті мобільність забезпечує повніше задоволення потреб працівників у сфері та способах прикладання своєї праці, розвиток професійних та особистісних якостей, розширює можливості самореалізації. В результаті удосконалюється соціальна структура суспільства. Очевидною є соціально-психологічна роль мобільності робочої сили, яка проявляється у зниженні соціально-психологічної напруженості на підприємствах і в суспільстві.

На наш погляд, необхідно акцентувати на нових функціях мобільності: соціо-культурній та інноваційній. Соціо-культурна функція мобільності виявляється в обміні і розповсюдженні культурних цінностей, створенні нових поведінкових моделей, формуванні різноманітного крос-культурного ландшафту. Досвід між- і транснаціональних компаній підтверджує здебільшого позитивний вплив співробітництва працівників різних країн, хоча і не виключені суперечності, що виникають через нерозуміння або несприйняття норм і паттернів іншої культури. З поглибленням глобалізації і збільшенням інтенсивності та радіусу міграційних потоків культурний вимір мобільності набуватиме усе більшого значення.

Нарешті, ще одним ракурсом бачення мобільності є інноваційний. В епоху цифрових технологій формується цифрова зайнятість, інноваційний працівник, для якого характерна мобільність у різних формах. Це постійне оновлення змісту праці, повсякденне виникнення нестандартних завдань, набуття нових навичок і оволодіння новими знаннями. Робоче місце таких працівників є гнучким, робота гібридною, а продукт праці неодмінно має елементи нового.

Мобільність має різні види та форми, сукупно представлених у соціальних переміщеннях, різних за обсягом, інтенсивністю та напрямками, які за сучасних умов відбуваються переважно одночасно і у взаємозв'язку. На наш погляд, це обумовлює необхідність зміни методологічного підходу до трактування поняття мобільності. По-перше, треба перейти від розгляду ізольованих видів та форм до її цілісного осмислення як соціальної мобільності, у межах якої всі її види та форми знаходяться у взаємодії та взаємозалежності, утворюючи переплетіння різноманітних та різновекторних рухів робочої сили. Спільним між ними є зміна соціальної позиції індивіда внаслідок мобільності. Соціальна мобільність у будь-якій своїй формі може бути двох типів - вертикальною і горизонтальною. У першому випадку соціальний статус людини зміниться, тоді як у другому - залишиться попереднім. Крім того, розрізняється висхідна та низхідна мобільність, які означають відповідні пересування працівників по вертикальній траєкторії. В економічній перспективі доцільно виокремити такі форми мобільності, як трудова, освітня, галузева (структурна), територіальна і житлова, які можуть відбуватися паралельно. Їх також можна трактувати як різні соціальні виміри мобільності. Механізмом мобільності є соціальні фільтри та соціальні ліфти.

З огляду на це, соціальну мобільність можна визначити як взаємопов'язані пересування індивідів у різних сферах життя, які призводять до зміни їх соціальної позиції в групі, організації, суспільстві.

По-друге, методологічний підхід має включати комплексний аналіз кожної окремої форми соціальної мобільності в єдності з усіма супутніми формами.

Так, трудова мобільність розглядається фахівцями як готовність і здатність людських ресурсів до зміни свого робочого місця, рівня кваліфікації, професії, сфери та умов прикладання своїх зусиль, а також як форма руху людських

ресурсів, що може здійснюватися в територіальному та галузевому (Личковська М.Р. (2018); Петрова І.Л. (2023)). Здебільшого трудова мобільність передбачає зміну робочого місця працівника, зі зміною професії або в межах однієї професії. Проте ця мобільність може реалізуватися і в рамках того ж робочого місця при переході працівника до нових завдань і функцій, розширенні та збагаченні змісту праці. У сучасних реаліях трудова мобільність є нерозривно пов'язаною з іншими її вимірами, посідаючи місце осереддя соціальної мобільності. За умов стрімких технологічних зрушень, трансформації змісту і навіть концепції праці трудова мобільність потребує оновлення знань, що здійснюється у процесах освітньої мобільності. Взаємозв'язок трудової і освітньої мобільності відображує взаємодію ринку праці та освітніх послуг. Отримавши нові знання і розвинувши компетентності, працівник може радикально змінити сферу прикладання своїх зусиль і перейти до іншого виду економічної діяльності (структурна, галузева) мобільність. Водночас трудова мобільність може супроводжуватися зміною місця проживання (територіальна і житлова мобільність). З трудовою мобільністю пов'язана і мобільність зайнятості, а саме зміна статусу зайнятості: переходи між статусами занятості, незайнятості, самозайнятості та безробіття.

Відтак, трудова мобільність тісно переплітається практично з усіма формами мобільності і, з точки зору впливу на життєдіяльність людини і суспільства, відіграє вирішальну роль в цілісній структурі соціальної мобільності.

Провідним фактором впливу на соціальну мобільність є поява і швидке розповсюдження цифрових технологій. Завдяки суцільній цифровізації в системі соціальної мобільності відбуваються кардинальні зміни:

-у сфері праці спостерігається відмирання старих професій, методів та засобів праці і поява нових їх видів, змінюються поняття робочого місця, яке

стає гнучким, роботи, яка стає гібридною, зайнятості, яка набуває нестандартних форм.

Активізуються переходи між статусами зайнятості, зокрема зростає самозайнятість.

Згідно із даними сервісу «Opendatabot», в Україні стає більш поширеною самозайнятість (Понад 300 тисяч нових ФОПів відкрилося у 2023 році. Опендатабот (2023)). Так, у 2023 р. було відкрито понад 300 тис. нових ФОПів (кількість нових бізнесів перевищила показники 2021 р. на 7 %), тоді як нових компаній відкрито на третину менше, ніж у 2021 р. Але заснування нових бізнесів все ж сприяло збільшенню робочих місць. За кількістю нових підприємців та компаній лідерами минулого року стали м. Київ, Дніпропетровська та Львівська області, на які припадає майже половина реєстрацій нових справ;

-виникають нові форми трудової мобільності: switching (зміна основної діяльності); інтернаціональна праця; проектна діяльність, фріланс, творча робота (Петрова І.Л. (2023));

-розвивається освітня мобільність, у тому числі віртуальна [5], дистанційне навчання і навчання впродовж життя, взаємно поєднуються різноманітні форми формальної, неформальної та інформальної освіти, підвищується роль інвестицій бізнесу у людський капітал: reskilling і upskilling, відповідно до потреб робочих місць;

-збільшується зайнятість у сфері послуг та креативних індустріях, зростає вміст ІКТ-технологій в усіх секторах цифрової економіки.

Так, у 2010–2019 рр. загальна чисельність зайнятого населення України скоротилася на 18,2%, тоді як у галузях креативної економіки відбувався приріст робочої сили. Частка зайнятих у них зросла з 4,36 до 5,51%, а безпосередньо у креативних індустріях – з 1,21 до 2,12%. Найбільша чисельність зайнятих спостерігалася в ІТ – 191,2 тис. осіб (20,9% від усіх зайнятих у креативній економіці). В архітектурі та інжинірингу було зайнято 84,7 тис. осіб, або 9,3%, у деревообробці –

70,1 тис. осіб, або 7,7%, виробництві одягу – 68,8 тис. осіб, або 7,5%, у наданні інформаційних послуг – 59,0 тис. осіб, або 6,5%), виробництві меблів – 56,3 тис. осіб, або 6,2%, в освіті – 41,1 тис. осіб, або 4,5%. Упродовж 2010–2019 рр. Кількість зайнятих в ІТ України зросла у майже 3,8 рази – з 50,8 тис. осіб до 191,2 тис. осіб, у тому числі в комп'ютерному програмуванні – з 28,1 тис. осіб до 146,8 тис. осіб (Галасюк В. та ін. (2021));

-внаслідок утворення центрів тяжіння відбувається перелив робочої сили, що в поєднанні зі зміною місця проживання посилює внутрішню та зовнішню міграцію.

Україна стикнулася з надвисокими міграційними хвилями, спровокованими російсько-українською війною. У червні 2023 року за кордоном перебувало 8 млн 177 тис. громадян України, тобто близько 20% населення нашої держави до 24 лютого 2022 року. Кількісно це можна порівняти з депопуляцією за всі роки незалежності з 1991 року до 24 лютого 2022 року, коли населення України скоротилося на понад 8 млн. осіб Через повномасштабне вторгнення Росії за кордоном перебуває близько 20% українців (Кількість українців та їх міграція за кордон через війну: дослідження Громадянської мережі ОПОРА).

Співвідношення між різними формами соціальної мобільності можна оцінити за результатами репрезентативного дослідження, проведеного Центром Разумкова (Якименко, Ю. (ред.) (2024)). Про трудову мобільність свідчить готовність опитаних змінити професію задля того, щоб знайти роботу. Серед чоловіків виявилось 34% готових змінити професію, тоді як серед жінок, відповідно, - 38%. Освітня мобільність характеризується готовністю пройти перепідготовку для перекваліфікації та отримання нових навичок з метою знайти роботу. 51,7% чоловіків та 56,6% жінок готові на це. Також 46,2% чоловіків і 51,6% жінок готові додатково навчатися, а 38,7% чоловіків і 49,9% жінок – навіть вивчити іноземну мову. Що до територіальної мобільності, то

працювати в іншій країні готові 25,6% чоловіків і 32,1% жінок; працювати в іншому населеному пункті в межах свого регіону, відповідно, 25,1% і 32,3%; працювати в іншому регіоні України готові 19,7% чоловіків і 27,2% жінок. Відтак, готовність до освітньої мобільності перевищувала готовність до зміни професії та, ще більше, - до трудової міграції.

Отримані дані та виявлені за їх допомогою тенденції важливо враховувати при розробці заходів щодо регулювання соціальної мобільності. Оскільки базовими функціями соціальної мобільності, як зазначалося вище, є економічна, соціальна, інноваційна та культурна, то і заходи щодо сприяння їх мають охоплювати відповідні напрями.

Важливо зазначити, такі заходи мають бути комплексними і конгруентними. Крім того, регулювання соціальної мобільності потребує надійної правової основи.

Економічний напрям передбачає насамперед відновлення зруйнованої під час війни економіки, розвиток бізнес-середовища, модернізацію і збереження робочих місць, формування раціональних регіональних, міжрегіональних та міжнаціональних господарських зв'язків. З іншого боку, потрібні інвестиції в людський капітал, підвищення адаптивності та конкурентоспроможності робочої сили, сприяння освітній мобільності. Акцентом соціальної політики має стати інклюзивний ринок праці, який зможе інтегрувати усі категорії населення у трудову сферу: представників різних поколінь, зокрема молоді та осіб пенсійного віку, внутрішньо переміщених осіб, зовнішніх мігрантів. Необхідно істотно підвищити ефективність заходів політики доходів та соціального забезпечення у напрямку досягнення європейських стандартів у цій сфері. Беззаперечним є факт, що вищий рівень заробітних плат є і буде залишатися головним стимулятором міграції. Для повернення працівників у відновлювані райони потрібно продумувати заходи забезпечення житлом.

Для реалізації інноваційної функції соціальної мобільності треба створювати усі умови для поширення цифрових технологій в усі сфери життєдіяльності суспільства, активно підтримувати підприємництво і самозайнятість, розвивати індустріальні центри і парки, інноваційну інфраструктуру, стимулювати іноземні інвестиції у точки росту української економіки. Важливу роль відіграють заходи забезпечення нових форм зайнятості, створення широких можливостей для розвитку творчості, підтримки креативних індустрій.

Варто наголосити на культурному аспекті соціальної мобільності. Позитивні та негативні культурні паттерни є важливим фактором міграційних рішень. В українському суспільстві має стати пріоритетом формування здорової толерантної культури, в якій індивіди та соціальні групи можуть вільно розкривати свої найкращі якості.

Правовою основою регулювання соціальної мобільності є законодавство України про працю. У проекті Закону «Про працю», розробленому Міністерством економіки України, містяться положення щодо унормування дистанційної зайнятості, домашньої та надомної роботи (ст. 26–28), що сприяє рухливості робочої сили. Згідно зі ст. 21 з урахуванням особливостей організації роботи та її змісту, Трудові договори стають більш гнучкими, вони можуть бути безстроковими або строковими, стосуватися роботи домашньої чи учнівської, а також передбачати умови щодо роботи з нефіксованим робочим часом, дистанційної чи надомної (ст. 21). Працівник має право укласти трудові договори з одним або одночасно із декількома роботодавцями, якщо інше не передбачене законодавством або трудовим договором (ст. 18). Гнучкість і мобільність робочої сили підвищується в результаті спрощення умов і процедур входу до системи правовідносин із роботодавцем. Також змінилася процедура звільнення, що може відбуватися з ініціативи як працівника, так і роботодавця. З іншого

боку, постійно удосконалюється міграційне законодавство. Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо застосування праці іноземців та осіб без громадянства в Україні і надання послуг з посередництва у працевлаштуванні за кордоном» (проект № 5795) спрощує механізм застосування українськими роботодавцями праці іноземців, а також лібералізуються процедури працевлаштування українських громадян за кордоном. Завдяки цим важелям процеси соціальних пересувань можуть суттєво прискорюватися.

Висновки. В умовах цифровізації соціальна мобільність отримує нові імпульси розвитку. В результаті радикальних змін у змісті, характері та технологіях відбувається трансформація трудової поведінки – від моделі, орієнтованої на гарантовану і стабільну зайнятість, до поведінкової моделі мобільного працівника. Соціальні пересування стають масовими, багатовекторними і багатовимірними. Кожна форма мобільності існує не ізольовано, а у переплетінні з іншими її вимірами. Основними з них є трудова, освітня, галузева і територіальна мобільність. Найвагоміший вплив на динаміку, інтенсивність і напрями соціальних пересувань чинять процеси цифровізації.

На основі аналізу статистичних даних і даних соціологічних обстежень виявлено, що ступінь готовності населення усіх вікових груп до освітньої мобільності вище, ніж до зміни професії або до трудової міграції. Відповідно до ролі та функцій соціальної мобільності (економічної, соціальної, соціо-культурної та інноваційної) запропоновано заходи її регулювання, ключовими з яких є відновлення економіки, збереження робочих місць і створення нових у високотехнологічних сегментах, сприяння освітній мобільності, вирішення проблем соціального захисту і соціального забезпечення населення.

Література:

1. Личковська М.Р. (2018) Сутність та тенденції формування трудової мобільності: національні проблеми. *Економіка і суспільство*, 18, 667-673. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-93>
2. Петрова, І.Л. Креативність і мобільність як стратегічні орієнтири розвитку людських ресурсів. Петрова, І.Л. & Близнюк, В.В. (ред.) (2023). *Мобільність робочої сили України: тенденції та перспективи*: колективна монографія (с. 212-221). Київ: ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України». URL: <https://drive.google.com/file/d/1eOGHzwohwV0fpUx1hWX05FISatujgzc5/view>
3. Біль, М. (2018) *Просторова мобільність населення: теорія, методологія, практика*: монографія. Львів: ПАІС.
4. Гетьманцева, Н.Д. (2024) Трудова мобільність як чинник соціально-економічного розвитку країни. *Юридичний науковий електронний журнал*, 5, 236-239. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-5/55>
5. Радіонова, Н., & Швидун Л. (2023). Освітня мобільність як комунікація: локальний український досвід у темпоральних рамках модерну. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*, 49, 111-117. doi: <https://doi.org/10.30970/PPS.2023.49.14>
6. Колот, А. М. & Герасименко, О.О. (2019). Соціально-трудова розвиток в XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*, 1, 97-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2019_1_9.
7. Радіонова, І., & Акулов, О. (2023). Ідентифікація категорії «цифрова економіка» в теоретичній та прикладній економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(70), 9-20. doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-9-20>
8. Понад 300 тисяч нових ФОПів відкрилося у 2023 році. Оpendатобот. URL: <https://opendatobot.ua/analytics/foponomics-2023-12>
9. Галасюк, В. & Гужва, І. & Серебрянська, Д. & Іванов, Є. & Комендо, І., & Митник О. *Креативна економіка: нова економічна епоха XXI ст. Концепт креативної економіки. Глобальні тренди. Потенціал та перспективи розвитку креативної економіки* (с. 31-68) URL: https://creativeconomy.center/wpcontent/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf
10. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну: дослідження Громадянської мережі ОПОРА (2023). URL: <https://www.oporaua.org/vivna/kilkist-ukrayintsiv-ta-yikh-migratsiia-za-kordon-cherez-viinu-doslidzhennia-gromadianskoyi-merezhi-opora-24791>
11. Якименко, Ю. (ред.) (2024) *Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання*. Київ: Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>

УДК 330.3:338.2:339.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-29-41

АДАПТАЦІЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ЕКОНОМІЧНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Лариса Ємельяненко¹, Володимир Пантасенко²

¹Доктор економічних наук, доцент, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: YemelnenkoL@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6611-5228>

²Аспірант кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: PantasenkoVV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0042-2481>

ADAPTATION OF WORLD EXPERIENCE IN ECONOMIC STRATEGIZING OF UKRAINE'S RECOVERY

Larysa Yemelianenko¹, Volodymyr Pantasenko²

¹Doctor of Science (Economics), Associate professor, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: YemelnenkoL@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6611-5228>

²Postgraduate student of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PantasenkoVV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0042-2481>

Анотація. У статті представлено результати дослідження світового досвіду післявоєнного відновлення економічно розвинутих країн в контексті результативності економічного стратегування. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що усвідомлення переваг стратегування в період повоєнної стабілізації в економічно розвинутих країнах дозволить визначити пріоритети адаптації результативної світової практики та адаптувати закордонний досвід для створення унікальної моделі повоєнного розвитку і стратегування національної економіки України. Авторами доведено доцільність здійснення компаративного аналізу світового досвіду післявоєнного відновлення та емпіричного оцінювання результативності практики економічного стратегування на основі проведеного дослідження досвіду економічно розвинутих країн, які успішно відновили, стабілізували національну економіку та є лідерами в глобальному економічному середовищі. Отримані результати дослідження дозволяють обґрунтувати доцільність запровадження перевірених досвідом механізмів стратегічного управління, що сприятимуть узгодженню урядових рішень із економічними стратегіями. Повоєнне відновлення України повинно бути стратегічно спрямовано на забезпечення перспектив економічного розвитку з урахуванням повноцінного відтворення національного потенціалу. Впровадження результатів дослідження у національну політику сприятиме не тільки відновленню економіки до довоєнного рівня, а й стабілізації економічного розвитку в перспективі задля покращення добробуту населення та підвищенню конкурентоспроможності України на глобальному ринку. Перспективи подальших досліджень спрямовані на розробку конкретних рекомендацій для оптимізації державної політики у сфері економічного відновлення, адаптацію інструментів стратегічного планування до поточних умов України та розробку механізмів моніторингу й оцінки ефективності впроваджених заходів.

Ключові слова: повоєнне відновлення, економічний розвиток, світовий досвід, адаптація, економічне стратегування, міжнародне партнерство.

Формул: 0, **рис.:** 3, **табл.:** 1, **бібл.:** 26

Abstract. The article presents the results of a study on the global experience of post-war recovery in economically developed countries in the context of the effectiveness of economic strategizing. The hypothesis of the research is that understanding the advantages of strategic planning during the post-war stabilization period in economically developed countries will allow for the identification of priorities for adapting successful global practices and adapting foreign experiences to create a unique model for post-war development and the strategic planning of Ukraine's national economy. The authors demonstrate the appropriateness of conducting a comparative analysis of the global experience of post-war recovery and empirically evaluating the effectiveness of economic strategizing practices based on the study of economically developed countries that successfully restored and stabilized their national economies and are leaders in the global economic environment. The results of the study provide a rationale for the introduction of proven strategic management mechanisms that will facilitate the alignment of government decisions with economic strategies. Ukraine's post-war recovery should be strategically focused on ensuring the prospects for economic development, considering the full restoration of national potential. The implementation of the research results into national policy will not only contribute to restoring the economy to its pre-war level but also stabilize economic development in the long term, improving the well-being of the population and enhancing Ukraine's competitiveness in the global market. The prospects for further research are aimed at developing specific recommendations for optimizing state policy in the field of economic recovery, adapting strategic planning tools to Ukraine's current conditions, and developing mechanisms for monitoring and evaluating the effectiveness of implemented measures.

Keywords: post-war recovery, economic growth, international experience, adaptation, economic strategizing, international partnership.

Formulas: 0; fig.: 3, tabl.: 1, bibl.: 26

Постановка проблеми. На сьогоднішній день Україна продовжує перебувати в стані невизначеності через тривалу війну і спричинені нею руйнування та збитки. Агресивне вторгнення північного сусіда на територію нашої країни продовжує мати серйозні фізичні, соціально-економічні та екологічні наслідки, які відчуватимуться поколіннями.

Спільно з Групою Світового банку, Урядом України, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй за підтримки інших партнерів проведена четверта швидка оцінка (RDNA4), яка підводить підсумки трьох років триваючого вторгнення, оцінюючи збитки та втрати, а також потреби у відновленні та реконструкції. Відповідно оцінюванню RDNA4 станом на 31 грудня 2024 року загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить 524 млрд. дол. США впродовж наступного десятиліття. У довгостроковій перспективі потреби на відбудову та відновлення при значному дефіциті у житловому секторі (84 млрд. дол. США) розподіляються за економічним пріоритетом: транспортний сектор (78 млрд. дол. США), енергетика і видобувна галузь (68 млрд. дол. США), торгівля і промисловість (64 млрд. дол. США) і сільське господарство (55 млрд. дол. США) (Група Світового банку, 2025).

Тривале протистояння військової агресії перевело національну економіку в режим воєнного функціонування з великою кількістю обмежень, що наразі суттєво відчуваються та здійснюють вагомий негативний вплив на подальший розвиток держави. Важливо перевести економіку в режим відновлення, яке повинне базуватися на світовому досвіді післявоєнної відбудови економічно розвинених країн на основі дієвого стратегування. Після трьох років війни та усвідомлення її наслідків стає зрозумілішим загальновідомий вислів – «битви виграють армії, війни виграють економіки», який часто згадується

відомими науковцями, експертами, політиками.

Вироблення стратегічної візії повоєнного відновлення України на основі дослідження досвіду розвинених країн зумовлено наступними причинами: вивчення досвіду дає змогу усвідомити на основі ретроспективного аналізу причинно-наслідковий взаємозв'язок минулих подій та їх вплив на сучасні процеси, уникнути повторення помилок та сприяє збереженню цінних знань і традицій; оцінювання результативності досвіду дозволяє виявити переваги адаптації міжнародної практики управління кризовими ситуаціями, планування та координації дій, які є цінними для сучасного суспільства в різних аспектах відновлення (інфраструктури, розбудови економіки та добробуту) та допомагає швидше відновитися після конфліктів; систематизація досвіду сприяє формуванню наукового підходу через розуміння складності соціально-економічних процесів, що передбачає аналіз різних стратегічних підходів до відбудови, оцінки їх ефективності і пошуку національних пріоритетів стабілізації; структурування досвіду сприяє усвідомленню важливості міжнародного партнерства, що сприятиме покращенню міжнародних стосунків, взаємовигідного співробітництва та збалансованого розвитку. Тобто дослідження світового досвіду пов'язано із: оцінюванням можливостей та доцільності адаптації в країні успішних практик і стратегій, які були ефективно реалізовані в економічно розвинутих країнах світу під час післявоєнного відновлення; обґрунтуванням стратегічних орієнтирів стабілізації національної економіки та перспектив створення стійкого суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика повоєнного відновлення та економічного стратегування широко обговорюється в суспільно-політичному та науково-дослідному

просторі всіх країн світу та є надзвичайно актуальною в умовах сьогодення.

Закордонні науковці наголошують на необхідності стратегічного підходу для ефективного управління в умовах невизначеності, спричинених кризами, військовими конфліктами та катаклізмами. Starbuck (1993) акцентував увагу на інтелектуальній основі та соціальному консенсусу в процесах реалізації стратегування для підвищення достовірності планування, враховуючи його обмеження. Висвітленню національних особливостей післявоєнного відновлення через призму дієвості економічного стратегування присвячували свої праці автори в різних країнах, зокрема: в Японії (Okazaki, 2015; Shiohara, 2023); в Кореї (Seth, 2013; Lee, 2024); в Ізраїлі (Sharaby, 2002; Solomon, 2018). Сучасні закордонні вчені (Boote et al., 2024) констатують, що стратегічні ініціативи економічно розвинених країн, які відновилися після війни, мають спільні риси, такі як сильне лідерство, надійні союзники та стратегічний підхід, який враховує всі компроміси та труднощі. Досвідчені експерти авторитетних міжнародних організацій (Світового банку, Європейської Комісії, Організації Об'єднаних Націй) систематично узагальнюють накопичений досвід успішних країн та аналізують повоєнні економіки зі сталими високими темпами зростання, що характеризувалися стратегічною інтеграцією, мобільністю ресурсів, високим рівнем заощаджень та інвестицій, а також ефективністю урядів (Commission on Growth and Development, 2008; Група Світового банку, 2025).

Впродовж тривання військових дій на території України злободенні питання повоєнного відновлення з акцентом на економічне стратегування все більш активно висвітлюються у науковій літературі. Грушко (2024) наголошує на необхідності формулювання управліннями адекватних стратегічних планів та забезпечення ефективності їх реалізації, а впровадження відповідних інструментів економічної політики дасть змогу

сформувати стратегію повоєнного економічного розвитку з актуальними пріоритетами економічної модернізації України. Науковці Бородіна, & Ляшенко (2022) погоджуються з тим, що аналіз світового досвіду свідчить про необхідність розробки унікальної стратегії повоєнної відбудови України, адаптованої до її національних особливостей. Дослідники Інституту економіки та прогнозування НАН України аргументують, що без опрацювання історичного досвіду зарубіжних країн вироблення заходів відбудови не буде успішним, але за реалістичного погляду на обмеженість не лише внутрішніх, а й зовнішніх ресурсів відбудови (Небрат, 2022). Гриценко (2023) розкриває логіко-історичну обумовленість і зміст національного укорінення економічного розвитку як локальної відповіді на глобальні економічні зрушення та обґрунтовує концептуальні засади до стратегії післявоєнної реконструкції економіки України. Дука & Старченко (2022), систематизуючи та узагальнюючи досвід повоєнної відбудови передових економік світу, визначають основу для обґрунтування стратегії відновлення України та наводять узагальнення щодо її реалізації. Серед сучасних українських доробків слід визнати актуальними наукові праці, які присвячені важливим питанням стратегічного передбачення та дієвого управління в умовах невизначеності, спричинених кризовими соціально-економічними явищами через масштабні поширення наслідків сучасного військового конфлікту в нашій країні. В своїх дослідженнях Вишневський (2018) слушно аргументує потенціал інституту стратегування у стимулюванні високих темпів економічного розвитку з конкретизацією рекомендацій до розробки і оцінки системи стратегічного управління. Колотіліна (2023) висвітлює на основі факторного аналізу вплив соціальних, економічних та політичних ризиків, які стримують збалансований соціально-економічний розвиток з використанням інструментів прогнозування та передбачення, що відкриває можливості

для розробки сценаріїв розвитку соціо-політико-економічної сфери країни. Смельяненко & Таран (2024), здійснюючи компаративний аналіз закордонного досвіду реалізації форсайт-проектів, розглядають стратегічний форсайт як важливий інструмент для довгострокового планування та прийняття рішень у контексті турбулентних соціально-економічних та політичних трансформацій.

Формулювання цілей статті.

Метою дослідження є систематизація досвіду повоєнного відновлення економічно розвинених країн світу, виявлення теоретико-методологічного підґрунтя стратегічної візії та пріоритетів адаптації міжнародної практики економічного стратегування в Україні.

Для досягнення мети застосовано комплекс загальнонаукових підходів та методів наукового дослідження: діалектичний, абстрактно-логічний, компаративного та статистичного аналізу, індукції та дедукції, систематизації та узагальнення. Використано наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, бази відкритих даних, експертно-аналітичні звіти, документи міжнародних організацій за відповідними напрямками авторського дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах післявоєнного відновлення, економічне стратегування набуває особливого значення. Розробка стратегій відновлення та модернізації економіки, інтеграція до європейського та світового економічного простору, а також впровадження інноваційних підходів є пріоритетними напрямками для забезпечення стійкого розвитку країни.

Стійка економіка є критично важливою умовою для повоєнного відновлення. Економічний розвиток можливий лише за наявності чіткої та послідовної економічної стратегії, спрямованої на дерегуляцію, створення сприятливого інвестиційного клімату, залучення міжнародної допомоги, впровадження нових технологій та перехід до сталого розвитку та повної інтеграції з

європейськими економічними структурами (Грушко, 2024).

Світовий досвід опрацювання політики повоєнного розвитку в різних країнах як системного запровадження суспільно важливих, дієвих регуляторних соціально-економічних та інституціональних заходів має вже більш як вікову історію.

План Маршалла є широко відомою програмою відновлення та розвитку Європи після Другої світової війни. В Європі через масштабні військові дії були констатовані серозні наслідки: значні руйнування інфраструктури та промисловості (мільйонів будинків, підприємств, логістики); суттєве скорочення виробництва (агропромислового комплексу становило 83% рівня в 1938 р., промисловості 88%, експорт становив лише 59%); розірвання всіх економічних зв'язків; зубожіння населення та дестабілізація суспільного розвитку.

З метою вирішення економічних проблем в Європі була розроблена чотирирічна Європейська програма відновлення (ERP), або План Маршалла. План, започаткований державним секретарем США, генералом Джорджем К. Маршаллом, передбачав з 1948 р. надання економічної допомоги Європі з метою досягнення нею незалежності та забезпечення інтеграції європейських країн для вирішення спільних проблем. Інструментом післявоєнного відродження 16 країн Європи стали фінансові вливання з боку США. За 4 роки було освоєно понад 17 млрд. дол., дешеві кредити становили 20% від загальної суми фінансових вливань, а 80% були передані у вигляді безоплатної фінансової допомоги (National WWII Museum, 2022).

План Маршалла був успішно реалізований, надавши потужний імпульс промисловій реконструкції Західної Європи. За чотири роки валовий внутрішній продукт західноєвропейських країн підвищився на 33%, сільськогосподарське виробництво зросло на 11%, промислове — на 40%, обсяг

торгівлі — на 40%. Однак розподіл фінансової допомоги США країнам Європи був нерівномірним. Основними одержувачами допомоги стали Англія, Франція, Італія, Західна Німеччина та Нідерланди, на які припало дві третіх усіх виділених коштів. Тобто План не зміг вирішити усі політичні та економічні проблеми в Європі (Дука & Старченко, 2022).

Крім того, сучасні експерти справедливо наголошують на відмінностях умов та змісту Плану Маршалла і сучасного плану зовнішньої допомоги Україні в повоєнній реконструкції. Спрощене, механістичне сприйняття умовного Плану Маршалла в сучасних реаліях зводиться до невинуватених очікувань зовнішніх грошових надходжень, які мають компенсувати втрати і вирішити всі проблеми відбудови.

Науково-практичний інтерес викликає дослідження досвіду стратегування *Економічного зльоту Західної Німеччини* (1948-1960 рр.). Після Другої світової війни економіка Німеччини зіткнулася з величезними викликами: значними руйнуваннями та відсутністю чіткого плану відновлення; виробництво на її теренах скоротилося у 7 разів, у порівнянні з довоєнним рівнем; зруйновано було 25% житла, 20% промислових об'єктів, 40% транспортної інфраструктури; кожен другий мешканець виявився безробітним.

Фундамент для післявоєнного розвитку Німеччини заклав Людвіг Ерхард, міністром економіки Баварії. Під час здійснення реформ з 1948 року Л. Ерхард здійснив свої плани з лібералізації німецької економіки, одночасно скасував державне планування й централізоване ціноутворення на більшу частину товарів, що надало німецьким підприємствам повну свободу діяльності. Економічне зростання Німеччини спиралося на модель, що стимулює приватне підприємництво з мінімальним втручанням держави. Просувалася ідея вільних ринків, права власності та конкуренції. Економічний план Людвіга Ерхарда мав на меті досягти

процвітання в Німеччині шляхом стабілізації валюти, використання цінового механізму та сприяння конкуренції на ринку. Національна стратегія, реалізована в 1948 році, успішно стабілізувала валюту протягом наступних двох років. Також стабілізувалася інфляція, зросли заощадження, і знизився рівень безробіття (Bootle et al., 2024).

На наше глибоке переконання, справедливою слід визнати точку зору вітчизняних науковців про успішність повоєнної відбудови Західної Німеччини, яка була визначена наявністю чіткої візії майбутньої моделі економіки, виробленої представниками Фрайбурзької школи неолібералізму. У контексті ціннісного аргументу наголошеного підходу доцільно «визнати перспективність моделі соціальної ринкової економіки, що ґрунтується на забезпеченні державою свободи приватної ініціативи в рамках сприятливих правових норм для розвитку конкуренції» (Небрат, 2022).

Не менш цінним виявляється практичний досвід економічного стратегування післявоєнного відновлення Японії, Кореї та інших країн Східної Азії з притаманним для них «східно-азіатського державно-керованого капіталізму», особливостями якого є тісна співпраця між державою та бізнесом, жорстка ієрархія та взаємодія кланових груп, слабо розвинутий соціальний захист населення з боку держави (Шніцер, 1997).

Післявоєнний розвиток *Японії* ідентифікується як *економічна експансія*. Ситуацію, в якій знаходилася японська економіка після закінчення Другої світової війни, можна назвати взагалі катастрофічною: рівень промислового виробництва становив 20% показників 1939 року; 70% усіх промислових потужностей були зруйновані; втрачено всі території, де бралася сировина, паливо та продовольство.

З 1947 р. в Японії була реалізована національна стратегія зосередження ресурсів у стратегічно пріоритетних галузях промисловості (гірнична та хімічна промисловість, електроенергетика,

суднобудування), за результатами якої індустріальне виробництво швидко відновилося із 31 % довоєнного рівня у січні 1947 р. до 80 % цього рівня у квітні 1949 р. В Японії діяв аналог Плану Маршалла – План (лінія) Доджа, який був впроваджений у 1949 р. як стабілізаційна програма. У результаті ліберальних змін норма заощадження значно перевищила аналогічні показники країн Європи та США (у Японії – понад 30%, у США – 17–18%, у країнах Європи – близько 20%). Інституційні зміни під час Другої світової війни, зокрема перерозподіл робочої сили, прискорили перерозподіл ресурсів та економічне зростання в Японії (Okazaki, T. 2015). Уряд Японії був налаштований на поступовість змін, методів «шокової терапії» не застосовувалося. Економічний розвиток відбувався на основі довгострокових стратегій та планів, як правило – п'яти-семирічних, які переважно містили у собі урядові прогнози або орієнтири для подальшого розвитку, пріоритетні галузі та сфери, а також критерії для оцінки інвестиційних проєктів, фінансування яких підтримувалося урядовими кредитними установами (Okazaki, 2015).

Відновлення економіки Японії, як і європейських країн, відбулось завдяки вдалому поєднанню міжнародної допомоги та адекватних історичному періоду і специфіці країни внутрішніх дій.

Сучасні дослідники Інституту економіки та прогнозування НАН України підтверджують, роль неекономічних чинників, зокрема ціннісного фундаменту повоєнної реконструкції економіки на прикладі Японії та наголошують, що реалізація конкурентних переваг національного господарства безпосередньо пов'язана з віднайденням та втіленням конкурентних переваг національного характеру, менталітету, господарської культури (Небрат, 2022).

Південнокорейське економічне диво (1945-1980 рр.). Після війни 1950-53 рр. Корея була повністю зруйнована і поділена на дві частини. Північна Корея швидко відновилася, тоді як Південна Корея

зіткнулася з економічною стагнацією, післявоєнне економічне зростання гальмувалося політичною нестабільністю та корупцією за авторитарного правління Лі Синмана. Економіка Південної Кореї розвивалася повільно, в середньому на 4% на рік, здебільшого завдяки допомозі США. Політика Лі, включаючи імпортозаміщення та антияпонські настрої, перешкождала розвитку країни і провокувала нестабільність.

Економічна трансформація Південної Кореї сприяла соціальним змінам, зокрема урбанізації та соціальній рівності, що створило гнучке, відкрите суспільство, яке було готове до змін та нових можливостей. Земельна реформа Південної Кореї перерозподілила землю серед фермерів, зменшила вплив аристократів, перетворила селян на підприємців і перенаправила капітал землевласників у бізнес, освіту та процвітаюче суспільство. Інвестиції Південної Кореї в освіту, зокрема початкову освіту, призвели до швидкого зростання грамотного суспільства, яке згодом стало рушійною силою індустріалізації країни в 1960-х роках, що заклало основу для майбутнього зростання (Seth, 2013).

У 1960-80 рр. Південна Корея стабільно росла в середньому на 8% на рік. У 1963-69 рр. середній щорічний приріст ВВП взагалі сягав 35%. Це зростання заклало підґрунтя для того, щоб Південна Корея стала однією з провідних світових економік уже до 2000 року. Уряд Мун Чже Іна реалізував план зростання з основними напрямками збільшення доходів домогосподарств, підвищення мінімальної заробітної плати, розширення соціальних гарантій та соціального захисту, зниження вартості життя (витрат на медичну допомогу, догляд за дітьми та житло) (Lee, 2024).

Становлення Ізраїлю (1948-1962 рр.). Територія країни зруйнована війною за незалежність, економіка переважана величезним впливом емігрантів. Витрати армії становили 40% від усіх витрат країни. Сільське господарство забезпечувало лише

близько 50% потреб у харчових продуктах, а доходи від експорту покривали не більше 30% витрат на імпорт. Становлення Ізраїлю за умов постійної війни з країнами Арабської ліги, багато в чому зумовлено кредитами та грантами із США. Вагоме фінансове вливання було забезпечене за рахунок державних облігацій («Позика незалежності»), які розміщувалися в інших країнах. Ресурсом стали також репарації від Західної Німеччини (112 млрд. дол.). З 1950 по 1955 рік економіка Ізраїлю зростала приблизно на 13% щороку, а в наступні роки до 1960-х — трохи менше 10%.

Війна 1973 року змусила країну мобілізувати більшість робочої сили на шість місяців, що призвело до зупинки господарської діяльності, почалася інфляція. Державні політики, що штучно підвищували заробітні плати, спричинили різке зростання державного боргу і збільшення податкового навантаження. Гіперінфляція вразила економіку на початку 80-х років, і в 1984 році вона досягла рівня 445%. У 1985 році міністр фінансів Шимон Перес, державний секретар США Джордж Шульц та економіст МВФ Стенлі Фішер розробили стабілізаційний план, спрямований на зниження державного боргу, обмеження державних витрат та приватизацію державних підприємств. Одночасно уряд лібералізував економіку, відкривши ізраїльські ринки для імпорту та знявши валютні обмеження. Через невеликі розміри національної економіки галузь орієнтувалася на зарубіжні ринки, що сприяло зростанню експорту. У 1990-х роках урядом також було створено програму «Йозма», яка сприяла виникненню місцевої венчурної індустрії, що інвестувала в ізраїльські технології. Хвиля імміграції в 1990-х роках принесла понад 900 тисяч нових іммігрантів, переважно інженерів, професорів та науковців, які посилили технологічну

індустрію Ізраїлю. Це сприяло становленню Ізраїлю як глобального центру інновацій, відомого своїми стартапами та технологічними досягненнями. Найбільшим економічним досягненням Ізраїлю є встановлення фіскальної дисципліни. Ізраїльські уряди вели відповідальну фіскальну політику, дотримуючись бюджету та знижуючи дефіцити без відхилення від встановлених рамок. У той час як на початку 2000-х співвідношення боргу до ВВП становило близько 110–115%, на кінець 2010-х років воно складало приблизно 55%, що сприяло зниженню вартості фінансування та підвищенню довіри інвесторів (Solomon, 2018). Економічна стійкість Ізраїлю в умовах хронічної безпекової напруженості є результатом багатогранної стратегії, що поєднує інфраструктурну стійкість, стратегічну імміграційну політику, політично мотивоване залучення іноземного капіталу та інноваційний військово-промисловий комплекс (Sharaby, 2002).

В результаті проведеного компаративного аналізу стратегій успішного післявоєнного відновлення у економічно розвинутих країнах світу, визначено прогресивність та ключові елементи їх стратегічних підходів, систематизовано найбільш вагомні здобутки стратегування (табл. 1), що дозволило аргументувати практичні рекомендації адаптації світового досвіду для України.

За результатами проведеного нами емпіричного дослідження досвіду відновлення в вищезазначених країнах на основі проведеного статичного аналізу тенденцій динаміки змін реального ВВП як визначального індикатора економічного зростання та економічного розвитку (за 1940-1990 рр.) доведено суттєві волатильні коливання в післявоєнні періоди відновлення та поступової стабілізації (Рис. 1).

Таблиця 1

Систематизація світового досвіду результативного економічного стратегування відновлення

Країна/регіон	Прогресивність стратегії за її ключові елементи	Результати	Практичні рекомендації для України
Відновлення Європи. План Маршалла. (1948-1953 рр.)	Стратегія зовнішньої допомоги та інтеграції до міжнародних економічних структур: - фінансова допомога США (\$17 млрд); - модернізація промисловості; - відновлення інфраструктури; - інтеграція економік країн.	Швидке відновлення економік західноєвропейських країн, зміцнення політичних систем, політична стабільність та демократизація в Європі. Зростання ВВП на 8-9% на рік. Інтеграція країн до ЄС. Рівень життя зростає завдяки модернізації.	Залучення міжнародної допомоги для відновлення інфраструктури та економіки. Важливість політичних реформ для стабільності.
Економічний зліт Західної Німеччини (1945-1960 рр.)	Швидке відновлення економіки через структурні реформи та міжнародну інтеграцію: - монетарна реформа; - лібералізація економіки; - орієнтація на експорт.	Відновлення економічного та зростання експортного потенціалу, стабільність і процвітання країни. Зростання ВВП на 8-10% на рік. Зростання промислового виробництва. Вступ до ЄС у 1957 році.	Реформи фінансової системи. Стимулювання бізнесу. Реструктуризація економіки. Важливість міжнародної інтеграції для відновлення економіки.
Економічна експансія Японії: План (лінія) Доджа. (1948-1962 рр.)	Реформи управління та швидка індустріалізація, що забезпечили економічний бум: - аграрна реформа; - державне стимулювання міжнародної торгівлі та промисловості; - інвестиції в науку та освіту.	Створення однієї з найбільших економік світу, технологічний розвиток. Середньорічний темп зростання ВВП 8-9%. Лідерство в технологіях. Високий рівень життя населення.	Проведення реформ в управлінні та економічних структурах. Інвестування в освіту, технології інноваційного розвитку, високотехнологічні галузі економіки.
Південно-корейське економічне диво (1953-1980 рр.)	Активна індустріалізація та модернізація через інвестиції в науку і технології: - державне стимулювання корпорацій (чеболів); - розвиток стратегічних галузей; - орієнтація на експорт.	Швидке перетворення на економічного тигра Азії, високий рівень технологічного розвитку. Середньорічний темп зростання ВВП 9-10%. Лідер у виробництві автомобілів і електроніки.	Державна підтримка стратегічних секторів; Інвестиції в науку та освіту. Створення програм для розвитку індустрії та інновацій.

Становлення Ізраїлю. (1948 р. -сучасність)	Інноваційний підхід до розвитку через аграрні та технологічні реформи: - інвестування в сільське господарство; - диверсифікація економіки; - підтримка стартапів; - міжнародні науково-технічні партнерства	Створення потужного сільськогосподарського та технологічного секторів, високий рівень інновацій, стабільне зростання. Зростання ВВП на 9% на рік. Лідер в аграрних та високих технологіях. Провідна країна в ІТ і військових технологіях.	Інвестиції в сільське господарство, науку та технології для розвитку інноваційних секторів економіки. Використання оборонної промисловості для розвитку.
--	---	---	--

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Довгострокове порівняння зростання реального ВВП Німеччини, Японії, Південної Кореї, Ізраїлю як

ретроспективне дослідження об'єктивних фактів свідчить про результативність економічного стратегування в цих країнах.

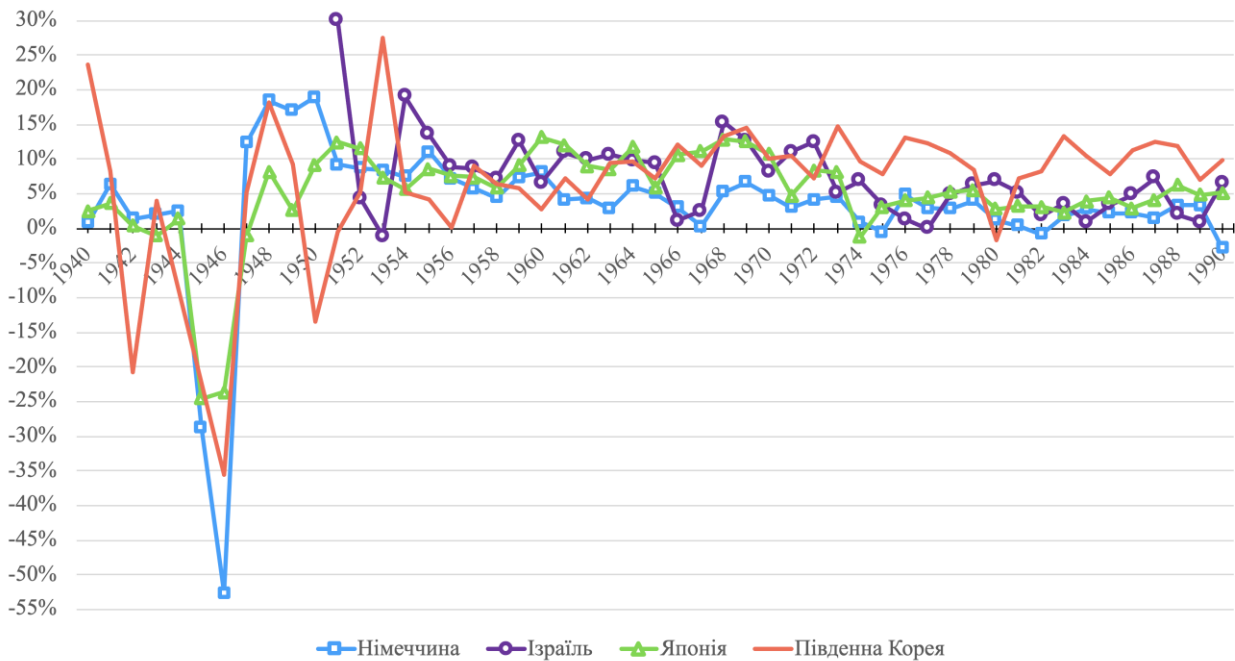


Рис. 1. Річна зміна реального ВВП в період післявоєнного відновлення в економічно розвинених країнах світу, 1940-1990 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі Bolt & Zanden (2024)

Для порівняння, динаміка реального ВВП України у часи воєнних конфліктів і невизначеності характеризується значною волатильністю (Рис. 2). У 2013 році економіка України демонструвала ознаки стагнації, далі у 2014-2015 роках ВВП різко скоротився приблизно на 10% внаслідок

подій після Революції гідності, анексії Криму в березні 2014 року та загострення війни на сході України. У період з 2016 по 2021 рр. спостерігалось помірне відновлення, яке стимулювалося поступовими реформами та міжнародною допомогою. Повномасштабне російське

вторгнення у лютому 2022 року призвело до спаду економіки майже на 29%, проте до 2023 року економіка України продемонструвала значну стійкість, відновившись до темпів зростання на рівні

приблизно 5% завдяки реформам та зовнішній фінансовій підтримці. Однак, подальше відновлення залежить від ряду факторів і рішень які можуть мати різний вплив на довгострокове зростання.

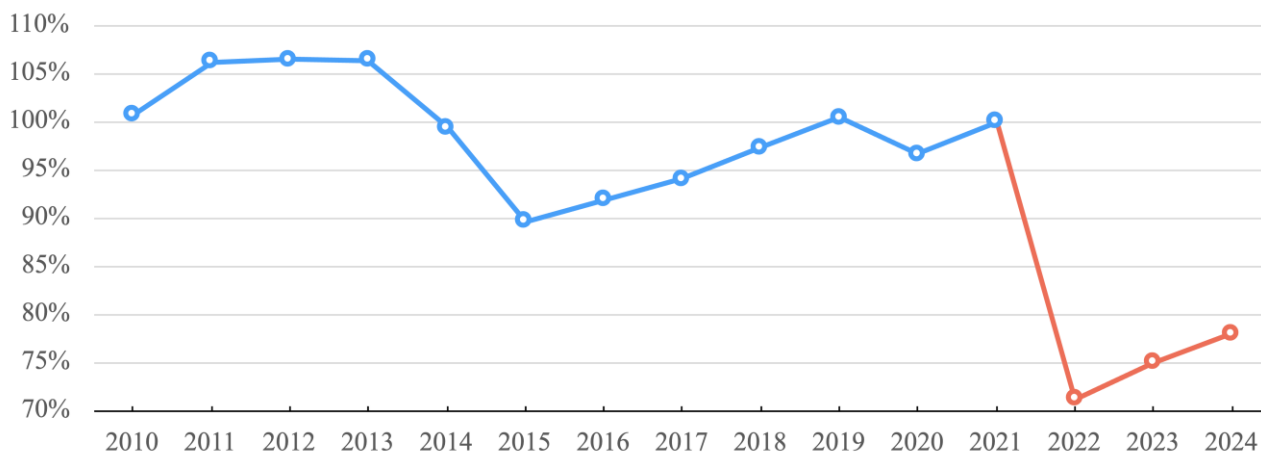


Рис. 2. Реальний ВВП України, % від показника 2021 року, за 2010-2024 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі Самойлюк (2025)

Практично з початком повномасштабної війни, українська влада почала активно обговорювати плани відновлення України. Указом Президента України від 21 квітня 2022 р. № 266/2022 утворено Національну раду з відновлення України від наслідків війни, серед основних завдань якої розроблення плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України. Одним із перших рамкових документів з відновлення України став План відновлення та розвитку України за результатами міжнародної конференції в Лугано 5–6 липня 2022 року. Одним із пріоритетів Плану стала Візія Відновлення України «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій», в якій стратегічним фундаментом виступають євроінтеграція, доступ до ринків ЄС і G7 та національна безпека (Рис. 3). Наступні такого формату конференції пройшли в

Лондоні 21–22 червня 2023 р. та у Берліні 11–12 червня 2024 р., на яких сформовано консолідоване рішення про екстрену допомогу в задоволенні невідкладних потреб, реалізацію проєктів швидкого відновлення, створення привабливих умов для бізнесу та приватних інвестицій, активне залучення громадянського суспільства у процеси відбудови. Фокус минулої (URC2024) і майбутньої (URC2025) конференцій налаштований на чотири тематичних виміри: бізнес-вимір (залучення приватного сектору для відбудови та економічного зростання); людський вимір (соціальне відновлення та людський капітал для майбутнього України); місцевий та регіональний вимір (відновлення громад та регіонів); ЄС (євроінтеграція та дотичні до цього реформи) (Міжнародна конференція з питань відновлення України, 2024).

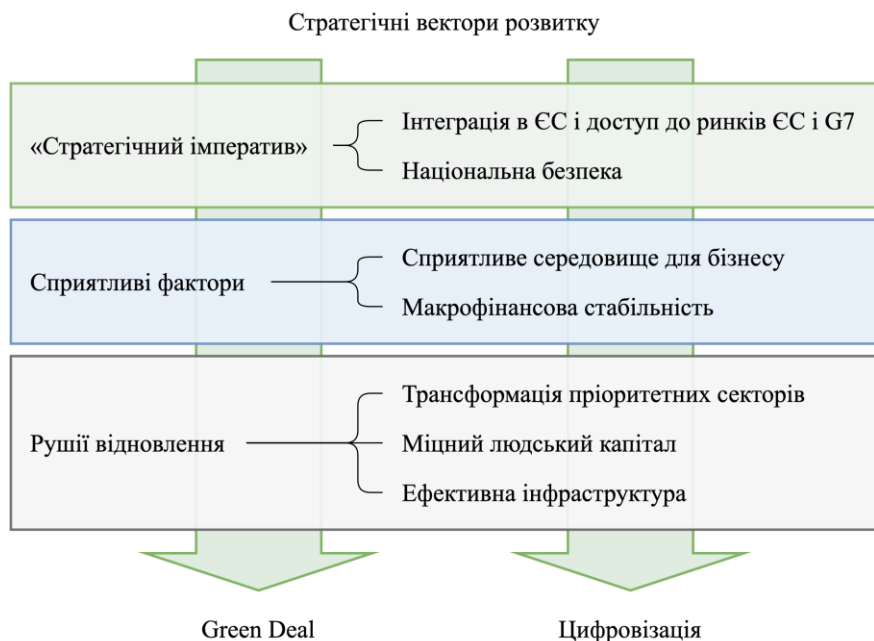


Рис. 3. Візія Відновлення України
«Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій»

Джерело: побудовано авторами на основі матеріалів Міжнародної конференції з питань відновлення України (2022)

Економічне стратегування є невід’ємною складовою успішного управління як на рівні окремих підприємств, так і на рівні держави, забезпечуючи системний та проактивний підхід до досягнення стратегічних цілей. Проте, система стратегічного управління в Україні потребує вдосконалення і, як правило, не всі етапи стратегічного планування, реалізації стратегії, мотивація до її реалізації та контроль за її реалізацією виконуються в повній мірі (Вишневський, 2018).

Економічне стратегування – це процес розробки та реалізації довгострокових заходів і політик, спрямованих на забезпечення стійкого економічного розвитку, конкурентоспроможності та адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це не лише планування, а й управління ресурсами, прогнозування тенденцій та адаптація до нових викликів.

Стійкий розвиток вимагає ідентифікації та оцінки ризиків, які впливають на соціальну, економічну та політичну сфери. Прогнозування є важливим елементом передбачення

тенденцій, можливих криз та визначення чинників впливу на збалансований економічний розвиток, який, на думку окремих науковців, можна розуміти як баланс між складовими національної економіки, при змінні стану однієї з яких, інша залишається без змін (Колотіліна, 2023).

Форсайт, як інструмент розробки економічної стратегії, оцінює ризики та створює стійкі стратегії. Багато форсайт-проектів залучають широке коло зацікавлених сторін до розробки довгострокових прогнозів та стратегій, формуючи всебічне бачення майбутнього що позитивно впливає на стратегічне прийняття рішень та формування спільного бачення. Досвід таких розвинених країн, як Німеччина, Японія, та інших демонструють важливість форсайту для забезпечення стійкого економічного розвитку (Смельяненко & Таран, 2024).

Головні переваги застосування стратегування включають запровадження системного підходу до управління, що дозволяє: пов’язати секторальні стратегії з базисними; забезпечити потужну аналітичну підтримку планування;

узгодити поточні плани та бюджети за принципом комплексності, легітимізувати формування політики. Зазначені переваги перебивають певні існуючі недоліки стратегування, до яких відносяться формалізація, неточність оцінки ситуації, довгостроковий горизонт, кругозір виконавців (Starbuck, 1993).

Серед ключових принципів економічного стратегування можна відмітити наступні: довгостроковість; адаптивність; інноваційність на розвиток нових технологій та ефективних підходів; глобальна інтеграція – врахування світових трендів і партнерських зв'язків. Визначальними функціями результативного економічного стратегування слід вважати наступні: 1) прогнозування – аналіз майбутніх тенденцій та можливих викликів; 2) планування – визначення конкретних заходів для досягнення стратегічних цілей; 3) управління ресурсами – ефективний розподіл фінансових, матеріальних і людських ресурсів; 4) моніторинг і контроль – оцінка виконання стратегії та її коригування за потреби.

Економічне стратегування ґрунтується на комплексному використанні аналітичних, фінансових, управлінських та цифрових інструментів, які допомагають у формуванні, реалізації та коригуванні стратегій на рівні держави, регіонів, галузей та підприємств. Їх застосування дозволяє адаптуватися до викликів, підвищити ефективність прийняття рішень і забезпечити стале економічне зростання.

Висновки. Повоєнна відбудова України потребує унікальної стратегії, яка передбачає широкий спектр ініціатив, включаючи: державну підтримку вітчизняних виробників; визначення секторів, що сприятимуть зростанню;

відновлення малого та середнього бізнесу та інші. Стратегічні ініціативи сприятимуть відновленню України, її європейській інтеграції та соціально-економічному добробуту громадян. Міжнародний досвід демонструє, що унікальна стратегія післявоєнної відбудови України має вирішальне значення. Хоча запозичення успішних практик розвинених країн є логічним і, можливо, дієвим, важливо підходити критично до питання їх адаптації до специфічних потреб України. За результатами проведеного дослідження світового досвіду в контексті адаптації переваг його практичного використання в реаліях сьогодення слід констатувати, що результативне економічне стратегування післявоєнного відновлення України передбачає доцільності врахування національних пріоритетів за наступними ключовими векторами: прозоре використання міжнародної допомоги – залучення коштів та ефективний контроль; реформи та лібералізація економіки – сприяння розвитку бізнесу та залучення інвестицій; орієнтація на високотехнологічні галузі – розвиток ІТ, науки, машинобудування, оборонної сфери; експортна модель економіки – стимулювання виробництва та глобальної інтеграції; Європейська інтеграція та цифровізація – адаптація найкращих практик ЄС. Україна має унікальний шанс не просто відбудувати країну, а створити сильну, технологічну та конкурентоспроможну економіку майбутнього. Результати дослідження не лише розширюють наукові уявлення про механізми економічного відновлення у повоєнний період, а й формують практичну основу для розробки ефективних політик, спрямованих на забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку України.

Література:

1. Bolt, J., & Zanden, V. (2024, April 26). *Maddison Project Database 2023 – with major processing by Our World in Data "GDP per capita. Historical data"*. Our World in Data. <https://ourworldindata.org/grapher/gdp-per-capita-maddison-project-database>
2. Bolt, J., & Zanden, V. (2024, April 26). *Maddison Project Database 2023 – with major processing by Our World in Data "Gross domestic product (GDP).*

- Historical data". Our World in Data.* <https://ourworldindata.org/grapher/gdp-maddison-project-database>
3. Bootle, R., Vitali, J., & Sweetman, B. (2024). *Economic Transformation: Lessons From History.* Policy Exchange.
4. Commission on Growth and Development. (2008). *The Growth Report: Strategies for Sustained Growth*

- and Inclusive Development*. The World Bank Group. <https://hdl.handle.net/10986/6507>
- 5.Lee, K. K. (2024). Korea's economic growth and the growth model in the changing global economy. *The Japanese Political Economy*, 50(2), 161-184. <https://doi.org/10.1080/2329194X.2024.2325981>
- 6.National WWII Museum. (2022, March 30). *The Marshall Plan and Postwar Economic Recovery*. The National WWII Museum. <https://www.nationalww2museum.org/war/articles/marshall-plan-and-postwar-economic-recovery>
- 7.Okazaki, T. (2015, February 9). *Lessons from the Japanese Miracle: Building the Foundations for a New Growth Paradigm*. Nippon Communications Foundation. <https://www.nippon.com/en/in-depth/a04003/>
- 8.Qian, N. (2022, November 28). *Post-War Reconstruction Is a Good Investment*. Kellogg Insight. <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/post-war-reconstruction-good-investment>
- 9.Seth, M. J. (2013). An Unpromising Recovery: South Korea's Post-Korean War Economic Development: 1953-1961. *Education About Asia*, 18(3). <https://www.asianstudies.org/publications/ea/archives/an-unpromising-recovery-south-koreas-post-korean-war-economic-development-1953-1961/>
- 10.Sharaby, L. (2002). Israel's economic growth: Success without security. *Middle East Review of International Affairs*, 6(3), 25-41. https://ciaotest.cc.columbia.edu/olj/meria/shl02_01.pdf
- 11.Shiohara, H. (2023, January 26). *The Japanese Economic Miracle*. Berkeley Economic Review. <https://econreview.studentorg.berkeley.edu/the-japanese-economic-miracle/>
- 12.Solomon, S. (2018, April 18). *From 1950s rationing to modern high-tech boom: Israel's economic success story*. The Times of Israel. <https://www.timesofisrael.com/from-1950s-rationing-to-21st-century-high-tech-boom-an-economic-success-story/>
- 13.Starback, W. H. (1993). Strategizing in the real world. *International Journal of Technology Management*, 8(1-2), 77-85. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1993.025760>
- 14.The World Bank Group. (2025, January 30). *World Development Indicators*. <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0037712/World-Development-Indicators>
- 15.Бородіна, О. А., & Ляшенко, В. І. (2022). Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*, 1(42), 121-134. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134)
- 16.Вишневецький, О. С. (2018). *Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання*. Інститут економіки промисловості НАН України.
- 17.Гриценко, А. А. (2023). Національно укорінений розвиток економіки як локальна відповідь на глобальні геоекономічні зрушення. *Економіка України*, (4), 38-54. <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001404033>
- 18.Група Світового банку. (2025, 25 лютого). *Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову*. <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
- 19.Грушко, В. (2024). Економіка в умовах війни та повоєнний економічний розвиток. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 47-53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-47-53>
- 20.Дука, А. П., & Старченко, Г. В. (2022). Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (6). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-06>
- 21.Ємельяненко, Л., & Таран, М. (2024). Реалізація форсайт-проектів в стратегуванні економічного розвитку на національному та регіональному рівні. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(75), 73-84. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-73-84>
- 22.Колотіліна, О. В. (2023). *Економіко-математичне моделювання стійкого та збалансованого розвитку національної економіки* [Дис. д-ра філософії, Сумський державний університет]. Електронний архів Сумського державного університету. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93347>
- 23.Міжнародна конференція з питань відновлення України. (2024). *URC 2024*. <https://ua.unc-international.com/past-conferences/urc24/urc24>
- 24.Міжнародна конференція з питань відновлення України. (2022). *План відновлення України*. <https://ua.unc-international.com/past-conferences/urc22/plan-vidnovlennya-ukrayini>
- 25.Самойлюк, М. (2025, 24 лютого). *Трекер економіки України під час війни*. Центр економічної стратегії. <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
- 26.Шніцер, М. (1997). *Порівняння економічних систем*. Основи.

УДК 004.9:338.45:504.06

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-42-53

ЕКОСИСТЕМА ІННОВАЦІЙНИХ ІТ-КЛАСТЕРІВ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Поліна Пузирьова¹, Євген Садовський²

¹Д.е.н., професор, доцент кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, вул. Мала Шияновська (Немировича-Данченка), 2, Україна e-mail: puzyrova@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0839-8730>

²Здобувач PhD, кафедра смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, вул. Мала Шияновська (Немировича-Данченка), 2, Україна, <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=tC-lalsAAAAJ>, e-mail: sadovskyi.y.p@knutd.edu.ua

ECOSYSTEM OF INNOVATIVE IT CLUSTERS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Polina Puzyrova¹, Ievgen Sadovskyi²

¹Doctor of Science in Economics, Professor, Associate Professor of the Department of Smart Economics, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Mala Shyianovska (Nemyrovycha-Danchenka) Street, 2, Ukraine, e-mail: puzyrova@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0839-8730>

²PhD student, the Department of Smart Economics, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Mala Shyianovska (Nemyrovycha-Danchenka) Street, 2, Ukraine, <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=tC-lalsAAAAJ> e-mail: sadovskyi.y.p@knutd.edu.ua

Анотація. У статті визначено, що формування ефективної екосистеми інноваційних ІТ-кластерів у контексті цифрової трансформації та сталого розвитку потребує комплексного підходу, який включає технологічні інновації, освітню реформу, інституційні зміни та державну підтримку, що дозволить забезпечити не лише економічне зростання, а й соціальну відповідальність, екологічну безпеку та довгострокову стійкість цифрової індустрії. Мета статті полягає в дослідженні ролі та значення ІТ-кластерів як ключових елементів цифрової екосистеми, що сприяють інноваціям, економічному зростанню та досягненню цілей сталого розвитку. Доведено, що цифрова трансформація передбачає впровадження новітніх технологій у бізнес, урядування та соціальну сферу, а сталий розвиток забезпечує їхню гармонійну інтеграцію з урахуванням екологічних, соціальних і економічних чинників. Визначено ключові елементи та основні функції екосистеми інноваційного ІТ-кластера. Актуалізовано увагу на основних перешкодах та перевагах цифрової трансформації для інноваційних кластерів. Встановлено, що екосистема інноваційних ІТ-кластерів в контексті сталого розвитку орієнтується на такі аспекти: збалансоване економічне зростання; збереження природних ресурсів; підвищення рівня життя суспільства. Встановлено взаємозв'язок та вплив ІТ-кластерів на розвиток «зелених» технологій, соціальну відповідальність бізнесу, інновації у сфері Smart City та розширення цифрової інклюзії в умовах сталого розвитку. Запропоновано концептуальний підхід до екосистеми інноваційних ІТ-кластерів в контексті цифрової трансформації та сталого розвитку, який передбачає інтеграцію сучасних технологій з урахуванням потреб економічної ефективності та екологічних вимог. Основними складовими концептуального підходу визначено створення інноваційних інфраструктурних рішень, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток цифрових платформ для обміну даними та співпраці, а також імплементація екологічно чистих технологій та практик у виробничих процесах.

Ключові слова: екосистема, інноваційні ІТ-кластери, цифрова трансформація, сталий розвиток, економічне зростання, комплексний підхід, державна підтримка.

Формул: 0, рис.: 4, табл.: 1, бібл.: 20.

Abstract. The article identifies that the formation of an effective ecosystem of innovative IT clusters in the context of digital transformation and sustainable development requires a comprehensive approach that includes technological innovation, educational reform, institutional change and government support, which will ensure not only economic growth but also social responsibility, environmental safety and long-term sustainability of the digital industry. The purpose of the article is to study the role and importance of IT clusters as key elements of the digital ecosystem that promote innovation, economic growth and achievement of sustainable development goals. It is proved that digital transformation involves the introduction of the latest technologies in business, government and the social sphere, and sustainable development ensures their harmonious integration, taking into account environmental, social and economic factors. The key elements and main functions of the innovative IT cluster ecosystem are identified. Attention is focused on the main obstacles and benefits of digital transformation for innovation clusters. It has been determined that the ecosystem of innovative IT clusters in the context of sustainable development is focused on the following aspects: balanced economic growth; preservation of natural resources; and improvement of the standard of living of society. The interrelation and

influence of IT clusters on the development of green technologies, social responsibility of business, innovations in the field of Smart City and the expansion of digital inclusion in the context of sustainable development are determined. The author proposes a conceptual approach to the ecosystem of innovative IT clusters in the context of digital transformation and sustainable development, which involves the integration of modern technologies, taking into account the needs of economic efficiency and environmental requirements. The main components of the conceptual approach are the creation of innovative infrastructure solutions aimed at supporting small and medium-sized businesses, the development of digital platforms for data exchange and collaboration, and the implementation of environmentally friendly technologies and practices in production processes.

Keywords: *ecosystem, innovative IT clusters, digital transformation, sustainable development, economic growth, integrated approach, government support.*

Formulas: *0, fig.: 4, tabl.: 1, bibl.: 20.*

Постановка проблеми. Екосистема інноваційних ІТ-кластерів у контексті цифрової трансформації та сталого розвитку є складним багатокомпонентним явищем, що поєднує технологічні, економічні, соціальні та екологічні аспекти. Світовий розвиток інформаційних технологій мотивує до появи нових цифрових рішень, що сприяють автоматизації, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню конкурентоспроможності компаній. Водночас цифрова трансформація вимагає глибоких змін у структурі та управлінні інноваційними ІТ-кластерами, оскільки їх ефективне функціонування безпосередньо впливає на динаміку розвитку економіки, інтеграцію регіональних ринків і забезпечення стійкості суспільних процесів. Так, основною проблемою є необхідність формування та розвитку стійких інноваційних ІТ-кластерів, які можуть ефективно адаптуватися до сучасних викликів цифрової епохи, зокрема до швидкої зміни технологій, зростання попиту на висококваліфікованих фахівців, підвищення рівня кібербезпеки та розширення доступу до цифрових послуг. Недостатній рівень цифрової грамотності, брак інвестицій у наукові дослідження, низький рівень кооперації між бізнесом, державою та освітніми установами становлять значні перешкоди на шляху формування ефективної цифрової інфраструктури. Ще одним викликом є забезпечення сталого розвитку ІТ-кластерів, що передбачає не лише економічне зростання, а й соціальну відповідальність та екологічну стійкість. Важливою проблемою є енергоспоживання цифрової індустрії, яке з кожним роком

зростає, що вимагає розробки нових енергоефективних рішень, зокрема використання відновлюваних джерел енергії для живлення дата-центрів та зменшення викидів вуглецю. У процесі цифрової трансформації зростає значення інноваційного підприємництва, проте для його стимулювання необхідні сприятливі умови, зокрема підтримка стартапів, розвиток венчурного фінансування та сприяння технологічному трансферу між науковими установами та бізнесом. Крім того, критично важливим є питання регулювання цифрового простору, зокрема впровадження прозорих правових механізмів, що регулюють захист персональних даних, штучний інтелект, блокчейн та інші новітні технології. Отже, формування ефективної екосистеми інноваційних ІТ-кластерів у контексті цифрової трансформації та сталого розвитку потребує комплексного підходу, який включає технологічні інновації, освітню реформу, інституційні зміни та державну підтримку, що дозволить забезпечити не лише економічне зростання, а й соціальну відповідальність, екологічну безпеку та довгострокову стійкість цифрової індустрії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених екосистемам інноваційних ІТ-кластерів у контексті цифрової трансформації та сталого розвитку, свідчить про зростаючий інтерес наукової спільноти до взаємозв'язку між технологічними інноваціями, регіональним розвитком та екологічною стійкістю. Дослідники (Кукса, Гнатенко, Вараксіна, Матієнко-Зубенко & Черевко, 2021) наголошують на тому, що ІТ-кластери

відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможного цифрового середовища, сприяючи прискоренню інноваційних процесів, залученню інвестицій і створенню сприятливих умов для розвитку стартапів. У багатьох наукових працях (Абашкіна & Ніколаєв, 2021; Бубенко & Дріль, 2023; Живко, Райковська, Ковтун & Кургузенкова, 2023; Ольшанська & Пузирьова, 2021) розглядаються концепції, які дозволяють регіонам розвивати інноваційні ІТ-кластери на основі унікальних локальних переваг та компетенцій.

В сучасних дослідженнях також приділяється увага впливу цифрової трансформації на формування та розвиток ІТ-кластерів. Зокрема, у працях (Панченко, Кононенко, С. & Кононенко, Л., 2023; Лаврухіна & Кравчук, 2024; Зось-Кіор, Гнатенко, Телічко & Корнев, 2022; Кудин, 2023) підкреслюється значення розвитку цифрової інфраструктури, що сприяє швидкому обміну знаннями, ефективній комунікації та координації між учасниками кластерної екосистеми. Ще одним напрямом досліджень є питання сталого розвитку, у контексті якого розглядається роль ІТ-кластерів у зменшенні екологічного впливу та оптимізації використання ресурсів. Науковці (Кукса, Гнатенко, Вараксіна, Матієнко-Зубенко & Черевко, 2021; Борисов, 2024; Войнич & Кожель, 2024; Залознова & Солдак, 2021) звертають увагу на важливість інтеграції принципів циркулярної економіки, енергоефективності та екологічно чистих технологій у діяльність інноваційних ІТ-кластерів. Також автори акцентують увагу на цифрових рішеннях у моніторингу та управлінні екологічними ризиками, що є ключовим чинником досягнення сталого розвитку.

У ряді наукових робіт (Лаврук В. & Лаврук О., 2024; Лаврухіна, 2023; Онофрійчук, 2023; Уткін, 2022; Юхнов, Корсаков & Юхман, 2021; Olshanska, Puzyrova & Shevchenko, 2023; Puzyrova, 2019; Sadovskiy & Puzyrova, 2024) аналізується політика підтримки ІТ-кластерів з боку держави та міжнародних організацій, що сприяє розширенню їхніх можливостей через

фінансові стимули, податкові пільги та створення сприятливого регуляторного середовища. Дослідники також зазначають, що ефективний розвиток ІТ-кластерів потребує активної участі університетів та дослідницьких центрів, які забезпечують потік кваліфікованих кадрів та сприяють генерації нових ідей через наукові дослідження. Таким чином, аналіз останніх досліджень показує, що екосистема інноваційних ІТ-кластерів є багатовимірним явищем, яке розвивається на перетині цифрових технологій, економічних стратегій та екологічних ініціатив. Синергія між цими складовими дозволяє створювати стійкі та високотехнологічні регіональні екосистеми, що сприяють не лише економічному зростанню, але й досягненню цілей сталого розвитку.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в дослідженні ролі та значення ІТ-кластерів як ключових елементів цифрової екосистеми, що сприяють інноваціям, економічному зростанню та досягненню цілей сталого розвитку.

Методична основа статті базується на міждисциплінарному підході, який поєднує економічні, технологічні та екологічні аспекти розвитку інноваційних ІТ-кластерів. При написанні статті було використано: системний підхід – для аналізу ІТ-кластерів як складних соціо-економічних систем, що взаємодіють із зовнішнім середовищем; інноваційну теорію кластерів – для оцінки механізмів формування та розвитку ІТ-кластерів у цифровій економіці; концепцію цифрової трансформації – для з'ясування ролі, як цифрові технології змінюють структуру та функціонування ІТ-кластерів; методи аналізу та синтезу – для виявлення основних чинників та тенденцій розвитку ІТ-кластерів. Застосування цих методів та підходів дозволило здійснити комплексний аналіз екосистеми інноваційних ІТ-кластерів, оцінити їхню роль у цифровій трансформації та визначити їх напрями в контексті сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний світ перебуває на етапі цифрової трансформації, що змінює підходи до економічного розвитку, технологічних процесів та сталого використання ресурсів. Важливу роль у цьому відіграють інноваційні кластери ІТ-сфери, які формують потужні екосистеми для розвитку нових технологій, підтримки стартапів та масштабування бізнесу.

Цифрова трансформація передбачає впровадження новітніх технологій у бізнес, урядування та соціальну сферу, а сталий розвиток забезпечує їхню гармонійну інтеграцію з урахуванням екологічних, соціальних і економічних факторів (Лаврухіна & Кравчук, 2024). Ключові елементи екосистеми інноваційного ІТ-кластера наведені на рис. 1.

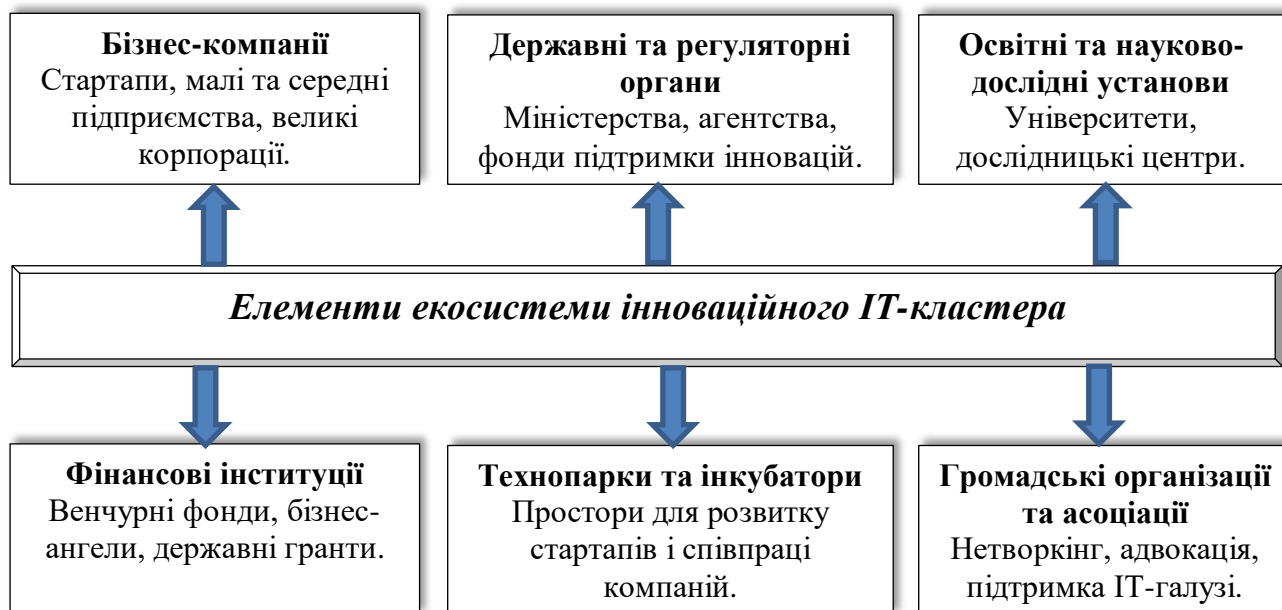


Рис. 1. Ключові елементи екосистеми інноваційного ІТ-кластера

Джерело: побудовано авторами на основі (Лаврухіна & Кравчук, 2024; Лаврухіна, 2023).

Екосистема інноваційного ІТ-кластера складається з різних учасників, кожен з яких виконує ключову роль у його розвитку. Бізнес-компанії, до яких належать стартапи, малі та середні підприємства, а також великі корпорації, є рушійною силою технологічних змін. Стартапи впроваджують нові ідеї та експериментують із бізнес-моделями, малі та середні підприємства адаптують інновації у своїй діяльності, а великі корпорації забезпечують масштабування та інтеграцію нових технологій у глобальні ринки. Державні та регуляторні органи, такі як міністерства, агентства та фонди підтримки інновацій, створюють сприятливе середовище для розвитку ІТ-кластерів. Вони запроваджують законодавчі ініціативи, надають фінансову підтримку та сприяють міжнародній інтеграції місцевих компаній у глобальні

технологічні ланцюги. Освітні та науково-дослідні установи, зокрема університети та дослідницькі центри, забезпечують підготовку висококваліфікованих фахівців та створюють інноваційні розробки, які можуть бути комерціалізовані бізнесом (Юхнов, Корсаков & Юхман, 2021). Вони також співпрацюють із підприємствами у сфері R&D, розвиваючи штучний інтелект, машинне навчання, робототехніку та інші перспективні напрями.

Фінансові інституції, такі як венчурні фонди, бізнес-ангели та державні гранти, відіграють вирішальну роль у забезпеченні капіталом стартапів та інноваційних компаній. Венчурні фонди інвестують у перспективні проекти, бізнес-ангели допомагають новим компаніям на ранніх етапах розвитку, а державні гранти підтримують технологічні ініціативи з потенціалом масштабування. Технопарки

та інкубатори є просторами, де стартапи можуть розвиватися, тестувати свої ідеї та отримувати підтримку від менторів та інвесторів, які об'єднують підприємців, науковців і розробників, створюючи середовище для співпраці та швидкого розвитку технологічних рішень. Громадські організації та асоціації виконують важливу функцію нетворкінгу, адвокації та підтримки IT-галузі, які сприяють розвитку професійних спільнот, організують конференції, форуми та

освітні заходи, а також лобіюють інтереси інноваційного бізнесу перед державними органами та міжнародними організаціями (Ольшанська & Пузирьова, 2021).

Основні функції екосистеми інноваційних IT-кластерів відображають ключові напрями діяльності інноваційних IT-кластерів та їхній вплив на економіку, освіту, науку та суспільство. Серед основних функцій екосистеми інноваційних IT-кластерів варто виділити наступні (табл.1).

Таблиця 1

Функції екосистеми інноваційних IT-кластерів

Функція	Завдання
Розвиток інновацій	Стимулювання науково-дослідної діяльності, розробка нових технологій та їх комерціалізація.
Підтримка стартапів та підприємництва	Надання менторської, фінансової та технічної підтримки молодим компаніям та підприємцям.
Освіта та підготовка кадрів	Співпраця з університетами, проведення навчальних програм, курсів, хакатонів та підвищення кваліфікації фахівців.
Фінансова підтримка	Залучення венчурного капіталу, бізнес-ангелів, державних грантів та інших фінансових ресурсів для розвитку компаній.
Нетворкінг та колаборація	Організація заходів, конференцій, зустрічей для обміну досвідом, налагодження партнерств та кооперації між учасниками.
Державне та правове регулювання	Взаємодія з урядом щодо створення сприятливих умов для розвитку IT-бізнесу (податкові пільги, цифрові ініціативи, інвестиційні програми).
Розвиток технологічної інфраструктури	Створення технопарків, інноваційних хабів, лабораторій R&D та середовища для тестування нових технологій.
Міжнародна інтеграція	Вихід на глобальні ринки, співпраця з міжнародними IT-компаніями та науковими центрами.
Цифрова трансформація бізнесу	Впровадження передових цифрових технологій у промисловість, державний сектор, освіту та інші галузі.
Сталий розвиток та соціальна відповідальність	Використання екологічно чистих технологій, розвиток «зелених» ініціатив, створення інклюзивного цифрового суспільства.

Джерело: розраховано авторами на основі (Панченко, Кононенко & Кононенко, 2023; Кудин, 2023; Бубенко & Дріль, 2023).

Цифрова трансформація забезпечує інноваційним IT-кластерам низку значних переваг, що сприяють їхньому динамічному розвитку та адаптації до сучасних ринкових умов. Однією з ключових переваг є підвищення конкурентоспроможності компаній, адже впровадження передових технологій

дозволяє швидше адаптуватися до змін, впроваджувати нові продукти та послуги, а також підвищувати якість сервісу, що у свою чергу, допомагає компаніям виділятися серед конкурентів та посилювати свої позиції на ринку. Наступним важливим аспектом є залучення міжнародних інвесторів та партнерів –

кластери, що активно впроваджують цифрові інновації, стають привабливішими для глобальних учасників ринку, які прагнуть вкладати кошти в перспективні технологічні рішення. Міжнародне співробітництво відкриває доступ до нових ринків, фінансових ресурсів та передового досвіду, що стимулює розвиток компаній у складі кластерів. Автоматизація бізнес-процесів є невід'ємною частиною цифрової трансформації, яка дозволяє значно скоротити витрати – завдяки використанню штучного інтелекту, хмарних технологій та роботизованих систем підприємства оптимізують свої операційні витрати, мінімізують людський чинник та покращують ефективність управління ресурсами, що призводить до більшої стабільності та стійкості бізнесу навіть у складних економічних умовах. Окрім того,

цифрова трансформація сприяє підвищенню продуктивності праці та інноваційного потенціалу. Використання сучасних цифрових інструментів та автоматизованих систем дозволяє співробітникам зосередитися на стратегічних завданнях, замість виконання рутинних операцій, що стимулює творчий підхід, впровадження нових ідей та розробку інноваційних продуктів, які сприяють загальному розвитку кластерної екосистеми (Кудин, 2023).

У підсумку, цифрова трансформація не лише робить ІТ-кластери більш ефективними, а й закладає основу для їхнього довгострокового розвитку в умовах глобальної цифрової економіки. Основні переваги цифрової трансформації для інноваційних кластерів наведені на рис. 2.



Рис. 2. Основні переваги цифрової трансформації для інноваційних кластерів

Джерело: побудовано авторами на основі (Юхнов, Корсаков & Юхман, 2021; Абашкіна & Ніколаєв, 2021).

Екосистема інноваційних ІТ-кластерів в контексті сталого розвитку орієнтується на три основні аспекти, що забезпечують збалансоване економічне зростання, збереження природних ресурсів та підвищення рівня життя суспільства:

– економічний аспект спрямований на створення стабільних робочих місць, стимулювання підприємництва та розвиток цифрової економіки, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності держави в глобальному масштабі;

– екологічний аспект передбачає зниження негативного впливу на довкілля через впровадження енергоефективних ІТ-рішень, використання екологічно чистих технологій та мінімізацію відходів, що допомагає зменшити вуглецевий слід і покращити якість життя;

– соціальний аспект полягає у покращенні доступу до цифрових технологій та освітніх можливостей, що дозволяє розширити рівні інклюзивності, забезпечити рівний доступ до знань і

сприяти формуванню суспільства з високим рівнем цифрової грамотності.

ІТ-кластери відіграють головну роль у сприянні сталому розвитку завдяки впровадженню передових технологій, соціальних ініціатив та екологічно відповідального підходу до ведення бізнесу. Одним із головних напрямків є розвиток «зелених» технологій (Green IT), які спрямовані на зменшення негативного впливу цифрової інфраструктури на довкілля. ІТ-компанії все частіше впроваджують енергоефективні дата-центри, які споживають менше електроенергії та використовують відновлювані джерела енергії, що призводить до мінімізації електронних відходів через повторне використання компонентів та впровадження програм утилізації. Крім того, ІТ-кластери активно підтримують соціальну відповідальність бізнесу через ініціювання навчальних програм для здобувачів освіти та професіоналів, що сприяє підвищенню цифрової грамотності населення та створенню нових робочих місць. Велика увага приділяється забезпеченню рівного доступу до технологій для різних верств населення, зокрема через підтримку освітніх платформ та онлайн-курсів.

Важливим аспектом сталого розвитку є розширення цифрової інклюзії, що дозволяє забезпечити доступ до цифрових послуг навіть у віддалених регіонах. ІТ-кластери сприяють розбудові інфраструктури інтернет-підключення, розвитку EdTech-рішень, які надають можливість здобувати освіту онлайн, а також сприяють цифровій інтеграції малих підприємств та стартапів. Також важливим напрямком є розвиток інновацій у сфері Smart City. Технології, які впроваджують ІТ-кластери, допомагають створювати розумні міста, оптимізуючи транспортну інфраструктуру, знижуючи рівень забруднення повітря та покращуючи якість міського життя. Впровадження еко-технологій, таких як автоматизовані системи управління енергією та водопостачанням, сприяє раціональному використанню ресурсів та мінімізації екологічного навантаження. Завдяки комплексному підходу до розвитку технологій, освіти та інфраструктури, ІТ-кластери роблять значний внесок у сталий розвиток суспільства, створюючи умови для екологічної, соціальної та економічної стійкості (рис. 3).

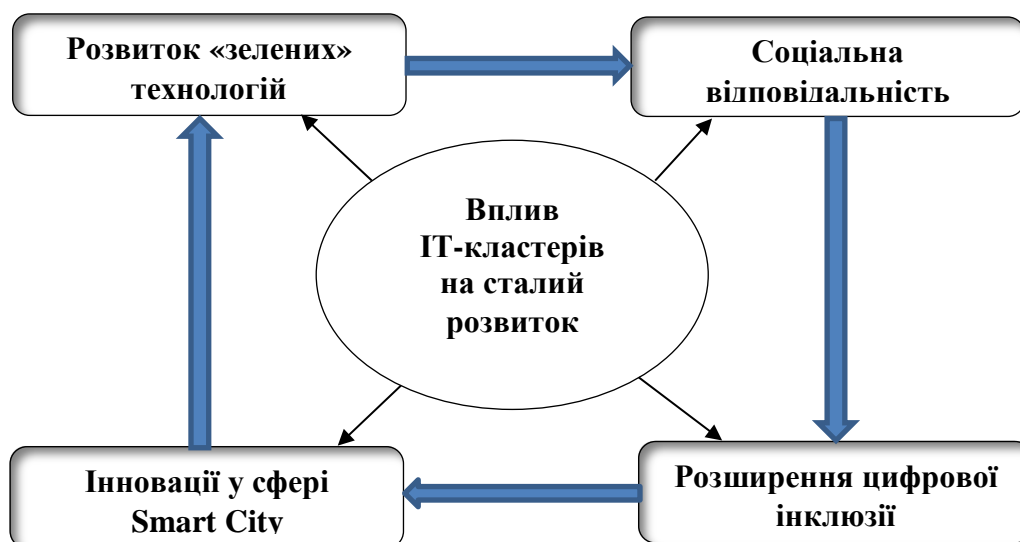


Рис. 3. Вплив ІТ-кластерів на сталий розвиток суспільства

Джерело: побудовано авторами на основі (Бубенко & Дріль, 2023; Залознова & Солдак, 2021)

Успішні світові ІТ-кластери є прикладами ефективного об'єднання технологічних компаній, наукових установ

та інвесторів для стимулювання інновацій та розвитку високих технологій. Одним з найбільш відомих і успішних є Силіконова

долина в США – глобальний центр інновацій і стартапів, який вже багато десятиліть визначає тенденції розвитку ІТ-сфери. Тут розташовані найбільші технологічні корпорації, такі як Google, Apple, Facebook, а також тисячі стартапів. Силіконова долина стала символом підприємницької культури, відкритої до нових ідей та ризиків, що пропонує високий рівень інвестиційної підтримки та науково-дослідницьких можливостей, що сприяє швидкому розвитку нових технологій.

Bangalore в Індії є провідним ІТ-центром, особливо відомим своїми досягненнями в галузі аутсорсингу та розробки програмного забезпечення. Завдяки наявності кваліфікованих кадрів, низьким витратам на працю та високому рівню технічної освіти, Bangalore став важливим центром для глобальних компаній, що потребують розробки програмного забезпечення та ІТ-послуг. Крім того, місто активно розвивається як інноваційний хаб, залучаючи міжнародні інвестиції та підтримуючи стартапи.

Shenzhen в Китаї вважається технологічним хабом електроніки та штучного інтелекту. Місто стало епіцентром для розробки та виробництва електроніки, зокрема смартфонів, безпілотних технологій та робототехніки. Висока концентрація фабрик, інноваційних компаній і стартапів, що працюють на стику електроніки та ІТ, зробила Shenzhen важливим технологічним центром не лише в Китаї, а й у світі. Місто активно підтримує інновації в галузях штучного інтелекту та інтернету речей, а також відоме своєю здатністю швидко адаптувати новітні технології до комерційного використання.

Stockholm в Швеції є прикладом поєднання екологічного та технологічного розвитку. Столиця Швеції стала одним із лідерів у створенні «зелених» технологій та розвитку сталої цифрової економіки. Тут активно розвиваються стартапи, що працюють в напрямку енергоефективних технологій, управління відходами, екологічно чистого транспорту та використання відновлюваних джерел енергії. Водночас Стокгольм є важливим

технологічним хабом, де успішно поєднуються інновації, високі технології та екологічні ініціативи, що сприяють розвитку сталого бізнесу. Наведені ІТ-кластери демонструють, як інноваційні екосистеми можуть сприяти розвитку технологій, економіки та суспільства, ставши основою для нових ідей і рішень, які змінюють світ.

Українські ІТ-кластери також стають важливими центрами технологічного розвитку і цифрової трансформації в країні. Серед найпотужніших є кілька, кожен з яких має свої особливості і важливу роль у загальній екосистемі:

1. Київський ІТ-кластер – є найбільшим центром розвитку технологій та стартапів в Україні, що залишається лідером в ІТ-галузі завдяки розвиненій інфраструктурі, великій кількості венчурних капіталовкладень і численним можливостям для стартапів. В Києві присутні найбільші міжнародні технологічні компанії, а також представлені численні українські стартапи, які активно працюють в таких сферах, як штучний інтелект, блокчейн, Big Data та інші інноваційні технології. У Києві розташовані технопарки, інкубатори стартапів і дослідницькі центри, що забезпечують постійний потік нових ідей і проєктів.

2. Львівський ІТ-кластер – є важливим регіональним хабом для технологій і активно розвивається у напрямку аутсорсингу та розробки програмного забезпечення. Львів має низку сильних академічних закладів, які щороку випускають тисячі спеціалістів, що здатні забезпечувати потреби технологічних компаній. Львів також відомий високим рівнем англійської мовності, що полегшує співпрацю з міжнародними партнерами. Регіон активно розвиває і підтримує ІТ-ініціативи, а також організовує конференції і зустрічі, що сприяє розвитку бізнесу і технологій.

3. Харківський та Одеський ІТ-кластери – це зростаючі центри розробки програмного забезпечення та аутсорсингу, які завдяки своїм технічним університетам

та науковим установам є одними із важливих центрів розвитку ІТ в Україні. У цих містах також є активна стартап-екосистема, і вони слідуєть за загальними тенденціями цифрової трансформації, залучаючи молодих талановитих спеціалістів з усієї України. Таким чином, кожен з українських ІТ-кластерів вносить свій внесок у розвиток країни, маючи свої унікальні сильні сторони, що дають можливість Україні бути важливим гравцем на світовій технологічній арені.

Основними перешкодами, з якими стикаються інноваційні ІТ-кластери це недостатнє державне фінансування інновацій, брак кваліфікованих кадрів, кіберзагрози та регуляторні бар'єри та інфраструктурні обмеження. Серед основних перспектив розвитку варто виділити: інтеграція з глобальними ринками; створення нових R&D центрів; підтримка стартапів та розвиток венчурного інвестування; сприятливе законодавство для ІТ-галузі. Розглянемо їх більш детально.

Недостатнє державне фінансування інновацій ускладнює запуск нових стартапів, створення науково-дослідних центрів та розробку перспективних технологій, а відсутність цільових державних програм та обмежені можливості отримання грантів змушують компанії шукати фінансування за кордоном або працювати в умовах нестабільності. Брак кваліфікованих кадрів призводить до попиту на висококваліфікованих спеціалістів у сфері ІТ, тоді як система освіти не завжди встигає адаптуватися до нових технологічних вимог. Багато фахівців виїжджають за кордон у пошуках кращих умов праці, що створює дефіцит експертів у ключових напрямках, таких як штучний інтелект, кібербезпека, блокчейн та хмарні технології. ІТ-кластери стикаються з кіберзагрозами та регуляторними бар'єрами, де кількість кібератак постійно зростає, і компаніям доводиться витрачати значні ресурси на захист своїх даних та інфраструктури. Також, ускладнює роботу нестабільне законодавство, часті зміни регуляторних

норм та відсутність зрозумілих механізмів підтримки інноваційного бізнесу. Бюрократичні процедури, податковий тиск та складнощі у веденні бізнесу гальмують розвиток технологічних стартапів і знижують їхню конкурентоспроможність (Лаврухіна & Кравчук, 2024). Ще однією перешкодою є недостатньо розвинена цифрова інфраструктура, проблеми з інтернет-покриттям у віддалених регіонах, низький рівень доступу до сучасних дата-центрів та відсутність відповідної технічної бази, які створюють бар'єри для розвитку інноваційних технологій, що особливо актуально для країн, які розвиваються, де не всі компанії можуть дозволити собі використовувати передові хмарні сервіси, 5G-технології або високопродуктивні обчислювальні платформи.

Подальший розвиток ІТ-кластерів значною мірою залежить від інтеграції з глобальними ринками, створення нових R&D центрів, підтримки стартапів та розвитку венчурного інвестування та ухвалення сприятливого законодавства для ІТ-галузі. Лише в синергічному поєднанні цих складових потенціал інноваційних кластерів може бути реалізований повною мірою. Так, інтеграція з глобальними ринками дозволить компаніям масштабувати свої технологічні рішення, залучати міжнародних партнерів та інвесторів, а також впроваджувати передові світові практики у сфері цифрових технологій.

Важливим напрямком є створення нових R&D центрів, які сприятимуть розвитку наукових досліджень, розробці інноваційних продуктів і технологій, що забезпечать конкурентоспроможність вітчизняних компаній на міжнародному рівні. Окрему роль у розвитку ІТ-кластерів відіграє підтримка стартапів та розширення венчурного інвестування, що дозволить молодим компаніям отримувати фінансові ресурси для втілення нових ідей, прискорюючи процеси цифрової трансформації. Для цього необхідно розвивати екосистему бізнес-інкубаторів, акселераторів та платформ для залучення інвестицій. І останнім, але не менш

важливим аспектом є ухвалення сприятливого законодавства для ІТ-галузі, зокрема, податкових стимулів, прозорих правил ведення бізнесу, захисту інтелектуальної власності та створення сприятливого середовища для технологічних інновацій. Регуляторна підтримка дозволить зменшити адміністративні бар'єри та стимулювати розвиток цифрової економіки, що в

результаті сприятиме довгостроковій стабільності та динамічному зростанню ІТ-кластерів.

Отже, на основі проведеного дослідження пропонуємо такий концептуальний підхід до екосистеми інноваційних ІТ-кластерів в контексті цифрової трансформації та сталого розвитку (рис. 4).

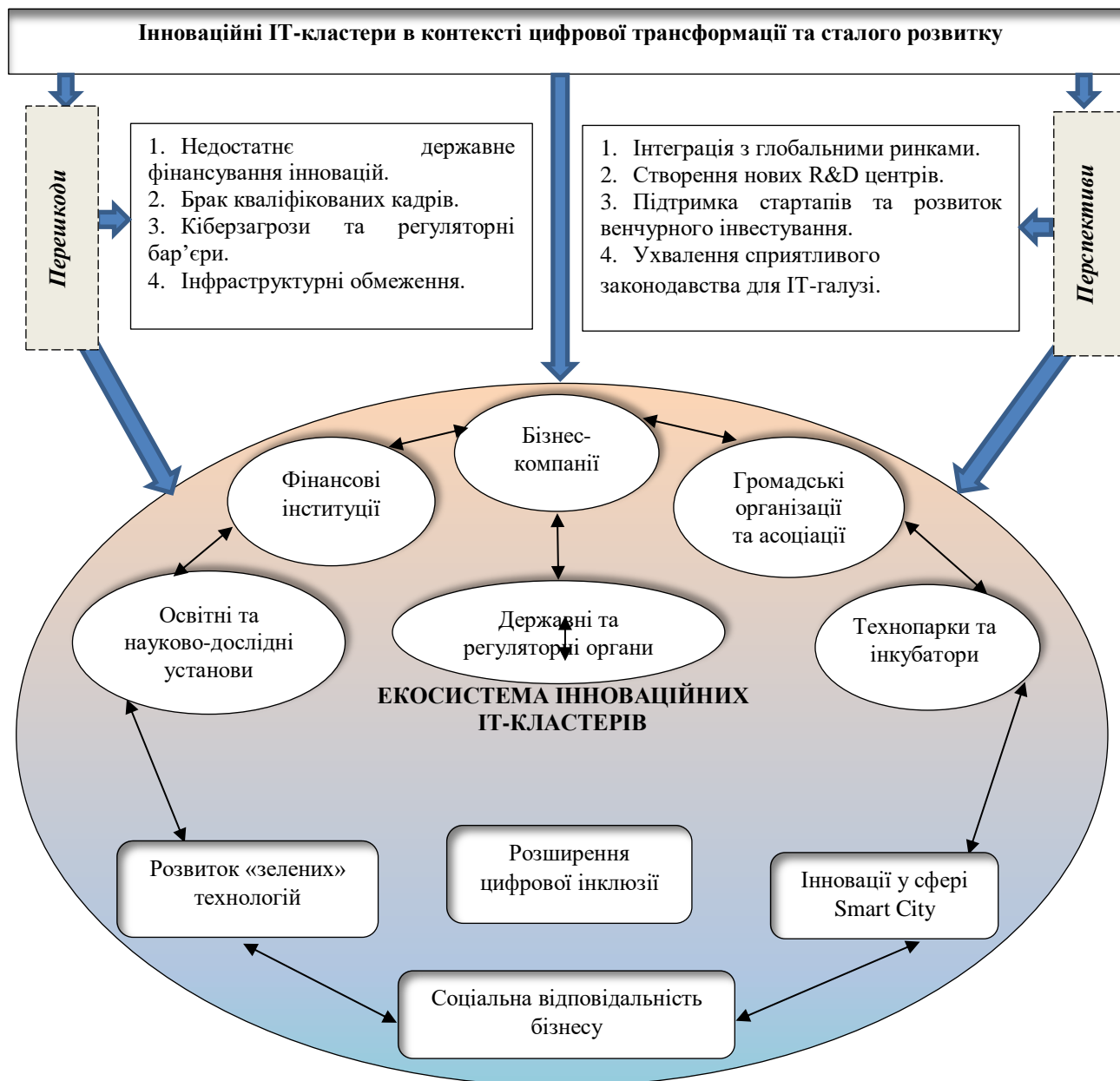


Рис. 4. Концептуальний підхід до побудови екосистеми інноваційних ІТ-кластерів
Джерело: запропоновано авторами.

Таким чином, нами встановлено, що концептуальний підхід до екосистеми інноваційних ІТ-кластерів в контексті

цифрової трансформації та сталого розвитку передбачає інтеграцію сучасних технологій з урахуванням потреб

економічної ефективності та екологічних вимог. Основними складовими цього підходу є створення інноваційних інфраструктурних рішень, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток цифрових платформ для обміну даними та співпраці, а також імплементація екологічно чистих технологій та практик у виробничих процесах. Важливим елементом є також створення сприятливих умов для взаємодії між учасниками кластера, включаючи урядові структури, бізнес-спільноту та академічний сектор, з метою спільного розвитку і впровадження інноваційних рішень, що сприяють сталому економічному зростанню та зменшенню екологічного впливу.

Висновки. В результаті дослідження нами встановлено, що екосистема інноваційних ІТ-кластерів відіграє ключову роль у процесах цифрової трансформації та сталого розвитку, об'єднуючи компанії, наукові установи, стартапи, інвесторів та державні структури в єдину інноваційну мережу, яка сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку високотехнологічного бізнесу, стимулюючи колаборацію, обмін знаннями та прискорення впровадження цифрових технологій. З'ясовано, що завдяки інтеграції новітніх технологічних рішень, таких як штучний інтелект, великі дані,

Інтернет речей та блокчейн, ІТ-кластери підвищують конкурентоспроможність підприємств та сприяють зростанню цифрової економіки. Встановлено, що діяльність ІТ-кластерів впливає на сталий розвиток, оскільки цифрові рішення сприяють підвищенню енергоефективності, зменшенню екологічного навантаження та оптимізації використання ресурсів. Проаналізовано чинники успішного розвитку ІТ-кластерів, а саме: ефективна взаємодія між державою, бізнесом та науковою спільнотою, а також наявність сучасної цифрової інфраструктури та сприятливого регуляторного середовища. Доведено, що інноваційні ІТ-кластери виступають драйверами цифрової трансформації та сталого розвитку, забезпечуючи сталий економічний ріст, розвиток людського капіталу та інтеграцію екологічних принципів у бізнес-процеси. Запропоновано концептуальний підхід до екосистеми інноваційних ІТ-кластерів в контексті цифрової трансформації та сталого розвитку.

Подальші дослідження ґрунтуються на комплексному аналізі технологічних, економічних, соціальних та екологічних чинників, що впливають на формування та функціонування екосистеми інноваційних ІТ-кластерів.

Література:

- 1.Абашкіна, Н. А. & Ніколаєв, Ю. О. (2021). Кластерна стратегія інноваційного розвитку України. *Інфраструктура ринку*, 54, 3-7. <https://doi.org/10.32843/infrastructure54-1>.
- 2.Борисов, М. П. (2024). Механізми державного управління інноваційним розвитком економіки України на засадах кластеризації. *Суспільство та національні інтереси*, 8, 492-503. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8\(8\)-492-503](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8(8)-492-503).
- 3.Бубенко, П. Т. & Дріль, Н. В. (2023). Детермінанти кластеризації в контексті територіального інноваційного розвитку. *Бізнес Інформ*, 11, 103-108. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-103-108>.
- 4.Войнич, Л. & Кожель, П. (2024). Теоретико методичні основи кластеризації як інструменту управління інноваційно інвестиційним розвитком промислових підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : Економіка АПК*, 31, 135-145. <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.019>.
- 5.Живко, З. Б., Райковська, І. Т., Ковтун, О. А. & Кургузенкова, Л. А. (2023). Система ризик-менеджменту підприємств сфери послуг при формуванні інноваційних кластерів. *Формування ринкових відносин в Україні*, 7-8, 59-66. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8420789>.
- 6.Залозна, Ю. С. & Солдак, М. О. (2021). Міжнародний високотехнологічний кластер як складова сучасної концепції європейської інтеграції до науково-освітнього та інноваційного простору. *Вісник економічної науки України*, 2(41), 113-126. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).113-126](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).113-126).
- 7.Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., Телічко, Н. А. & Корнев, Р. С. (2022). Кластеризація за рівнем фінансового менеджменту інноваційно орієнтованих агропідприємств в умовах активізації логістичної та зовнішньоекономічної діяльності, діджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*, 6, 137-146. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7249864>

- 8.Кудин, С. І. (2023). Кластери як основа інноваційного розвитку бізнесу в регіонах України. *Ефективна економіка*, 6, URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_24. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.22>.
- 9.Кукса, І. М., Гнатенко, І. А., Вараксіна, О. В., Матієнко-Зубенко, І. І. & А. В. Черевко (2021). Моделювання колаборацією в інноваційних кластерах: управління інституціональними змінами, конкурентоспроможністю, фінансовою та логістичною інфраструктурою в умовах сталого розвитку агропродовольчої сфери. *Формування ринкових відносин в Україні*, 10, 59-68. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5807302>.
- 10.Лаврук, В. В. & Лаврук, О. С. (2024). Кластери як інноваційний інструмент досягнення глобальних цілей в управлінні продовольчою безпекою. *Ефективна економіка*, 2, URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_16. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.14>.
- 11.Лаврухіна, К. О. & Кравчук, О. А. (2024). Інноваційні аспекти кластерних ініціатив в умовах цифровізації економіки України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2, 21-33. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-21-33](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-21-33).
- 12.Лаврухіна, К. О. (2023). Кластери в промислових екосистемах – нові інноваційні тренди розвитку повоєнної України. *Екологічна безпека та природокористування*, 4, 62-73. <https://doi.org/10.32347/2411-4049.2023.4.62-73>.
- 13.Ольшанська, О. В. & Пузирьова, П. В. (2021). Механізм державної фінансової підтримки стимулювання інновацій в інтегрованих кластерах. *Формування ринкових відносин в Україні*, 10, 32-41. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5807276>.
- 14.Онофрійчук, Я. І. (2023). Архітектоніка структурних інноваційних форм кластерооб'єднаних підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*, 9(1), 87-97. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9-9310>.
- 15.Панченко, В. А., Кононенко, С. О. & Кононенко, Л. В. (2023). Регіональний інноваційний кластер в умовах цифровізації освіти і виробництва. *Економічний простір*, 183, 108-113. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-17>.
- 16.Уткін, В. П. (2022). Проблеми та підходи до розвитку концепцій інноваційних кластерних об'єднань. *Управління економікою: теорія та практика*, 9, 137-147. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.137-147>.
- 17.Юхнов, Б. Ю., Корсаков, Д. О. & Юхман, Я. В. (2021). Актуалізація використання кластерної моделі в інноваційному розвитку економіки України. *Бізнес Інформ*, 10, 63-69. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-63-69>.
- 18.Olshanska, O., Puzyrova, P. & Shevchenko, O. (2023). Integrative approach and clusterization as elements of effective tourism industry management in the conditions of sustainable development. *Менеджмент*, 2(38), 48-60. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.2.4>.
- 19.Puzyrova, P. (2019). Cluster education management concept through the prism of financial risk optimization and resource support. *Менеджмент*, 2(30), 62-74. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2019.2.5>.
- 20.Sadovskyi, Ie. & Puzyrova, P. V. (2024). Theoretical and conceptual basis for the functioning of innovation clusters in the sphere of information technologies. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 4(21), 111-119. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.10>.

УДК 330.101.542:[339.137.2:332.72
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-54-65

МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ

Галина Пекна¹, Мирослава Гофман²

¹К. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, Університет «КРОК» м. Київ, Україна, e-mail: halynapb@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-6052>

²К. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, Університет «КРОК» м. Київ, Україна, e-mail: miroslavag@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

MICROECONOMIC INDICATORS FOR DIAGNOSING THE COMPETITIVE ENVIRONMENT IN THE REAL ESTATE MARKET

Halyna Pekna¹, Myroslava Hofmann²

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

Анотація. Проведено аналіз досліджень діагностики конкурентного середовища підприємства, визначено низку наукових підходів. Розглянуто важливість проведення діагностики середовища на ринку нерухомості. Розраховано показники діагностики для окремого підприємства, визначено коло його конкурентів і проведено діагностичне дослідження та аналіз підприємства на ринку нерухомості.

Діагностика ринкового середовища передбачає покроковий аналіз кожного окремого ринку за складовими конкурентного середовища і здійснюється на основі показників концентрації, ринкової влади та бар'єрів входу в ринок / виходу з ринку. До показників діагностики конкурентного ринку належать: коефіцієнт ринкової концентрації (індекс концентрації); індекс Херфіндаля-Хірінмана; індекс Розенблюта; чотирьох частковий показник концентрації; показник ентропії; коефіцієнт Джині; коефіцієнт відносної концентрації. В результаті розрахунків цих показників виявляються ті підприємства, які представляють собою особливу небезпеку як конкуренти і відносно яких слід розробити спеціальні стратегії. Ці показники дають достатньо серйозну інформацію про інтенсивність конкуренції, але для врахування особливостей конкретних ринків, досвід і методи ведення конкурентної боротьби можна використовувати модель п'яти сил конкуренції Портера, PEST-аналіз та інші. Діагностику ринкового середовища для АН «Партнер-Київ» на ринку нерухомості проведено за допомогою показників, що характеризують ступінь концентрації ринку:

1. Чотирьохчастковий показник концентрації показав, що частка найбільших чотирьох агентств нерухомості, які надають послуги на ринку нерухомості, становить 38,6 %, і слід зазначити, що АН «Партнер-Київ» не входить до їх складу.

2. Індекс Герфіндаля-Гіршмана виявив, що ринок є помірно концентрованим.

3. Значення індексу Розенблюта доводить ринок нерухомості м.Києва не є монополізованим і на ньому існує велика кількість учасників.

4. За коефіцієнтом відносної концентрації встановлено, що ринок нерухомості неконцентрований.

Проведена комплексна діагностика ринкового середовища функціонування підприємств на ринку нерухомого майна м.Києва демонструє, що аналізований ринок є висококонкурентним, що зумовлено великою кількістю агентств нерухомості, що працюють на ринку, а також високим ступенем схожості наданих послуг. У результаті діагностики ринкового середовища виявлено підприємства на ринку нерухомості, які являють собою особливу небезпеку як конкуренти. лідерами серед агентств нерухомості є «THE Capital», «FLATPRIME», «THE YARD», «АН VALION», АН «Благовіт», АН «Партнер-Київ». Вони мають високі рейтинги на всіх рекламних майданчиках та надає найбільш повний спектр послуг на ринку нерухомості.

Формул: 0, рис.: 3, табл.: 7, бібл.: 11.

Ключові слова: ринок нерухомості, ринкове середовище, конкурентне середовище, мікроекономічні показники, показник концентрації, індекс, учасники ринку будівництва житла; забудовники, ринок нерухомості.

Abstract: An analysis of research on the diagnosis of the competitive environment of the enterprise was carried out, and a number of scientific approaches were determined. Considered the importance of environmental diagnostics in the real estate market. The diagnostic indicators for a separate enterprise were calculated, the range of its competitors was determined, and a diagnostic study and analysis of the enterprise in the real estate market was carried out.

Diagnostics of the market environment involves a step-by-step analysis of each individual market according to the components of the competitive environment and is carried out on the basis of indicators of concentration, market power and barriers to entering the market / exiting the market. Indicators of competitive market diagnostics include: market concentration coefficient (concentration index); the Herfindahl-Hirshman index; Rosenbluth index; four partial

concentration indicator; entropy index; Gini coefficient; relative concentration coefficient. As a result of the calculations of these indicators, those enterprises that represent a special danger as competitors and for which special strategies should be developed are revealed. These indicators provide fairly serious information about the intensity of competition, but to take into account the specifics of specific markets, experience and methods of competitive struggle, you can use Porter's model of five forces of competition, PEST - analysis and others.

Diagnostics of the market environment for AS "Partner-Kyiv" in the real estate market was carried out with the help of indicators characterizing the degree of market concentration:

1. The four-part concentration indicator showed that the share of the largest four real estate agencies that provide services in the real estate market is 38.6%, and it should be noted that JSC "Partner-Kyiv" is not part of them.

2. The Herfindahl-Hirschman index revealed that the market is moderately concentrated.

3. The value of the Rosenbluth index proves that the Kyiv real estate market is not monopolized and there is a large number of participants.

4. According to the coefficient of relative concentration, it was established that the real estate market is not concentrated.

A comprehensive diagnosis of the market environment of the functioning of enterprises in the Kyiv real estate market demonstrates that the analyzed market is highly competitive, which is due to a large number of real estate agencies operating in the market, as well as a high degree of similarity of the services provided. As a result of the diagnosis of the market environment, enterprises in the real estate market were identified, which represent a special danger as competitors. The leaders among real estate agencies are "THE Capital", "FLATPRIME", "THE YARD", "AN VALION", AN "Blagovist", AN "Partner-Kyiv". They have high ratings on all advertising platforms and provide the most complete range of services on the real estate market.

Keywords: real estate market, market environment, competitive environment, microeconomic indicators, concentration indicator, index, participants in the housing construction market; developers, real estate market.

Formulas: 0, fig.: 3, tabl.: 7, bibliography: 11.

Постановка проблеми. Діагностика ринкового середовища на ринку нерухомості передбачає дослідження компонентів конкурентного середовища, з яким підприємство безпосередньо контактує в процесі господарської діяльності. У результаті діагностики ринкового середовища виявляються ті підприємства на ринку нерухомості, які являють собою особливу небезпеку як конкуренти відносно яких розробляються спеціальні стратегії і форми економічної поведінки. Саме тому, комплексна діагностика ринкового середовища функціонування підприємств на ринку нерухомого майна є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних та практичних питань проведення аналізу ринкового середовища для досягнення рівня конкурентоспроможності підприємств присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних учених. Дослідженню ринкового середовища підприємства присвячено роботи видатних учених, а саме: Klymenko S., Omelyanenko T. & Varabas D. (2008). У роботах Ivanov Yu., Tyshshchenko N., Drobnytko O. & Abramova O. (2004) та O. Tyshchenko (2009) докладно розглянуто

методи інтегральної оцінки підприємств. Достатньо уваги також присвячено аналізу економіки в умовах невизначеності та класифікації інструментів аналізу невизначеності Ananieva O. & Hofmann M. (2022). I. Ansoff (1979) приділяє увагу конкурентному позиціонуванню підприємства в ринковому середовищі. Докладно розглянуто та проаналізовано фактори впливу на ціноутворення у роботі (Hofmann M., Pekna H. & Solonets V. 2024). Тенденції ринку нерухомості України розкрито Myhailenko O. & Lobas A. (2022), Nalytska E. (2021), Ovcharenko D. (2021). Оцінка конкурентоспроможності регіональних ринків житлової нерухомості проведена Pavlov K. (2018).

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Полягає в можливості впровадження сформульованих в статті рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ АН «Партнер-Київ» у практику функціонування на ринку нерухомості.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в проведенні комплексної діагностики ринкового середовища функціонування підприємств на ринку нерухомого майна (на прикладі ТОВ «АН «Партнер-Київ»).

Методичну основу статті складають методи системного підходу, порівняння, синтезу та аналізу, а саме: теоретичний – для висвітлення сутності та значення понять «ринкове середовище» та «діагностика ринкового середовища»; табличний і графічний – для представлення статистичних даних і аналітичних розрахунків; коефіцієнтний – для дослідження концентрації ринку нерухомості; узагальнення – для обґрунтування висновків дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринкове середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію. Важливим є те, що ринкове середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу – відносинами між ними. Отже, ринкове середовище являє собою безліч сил і суб'єктів, що безпосередньо або опосередковано впливають на функціонування підприємства і діють за його межами.

Діагностика ринкового середовища – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності. Саме діагностика ринкового середовища виступає передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків стратегічного розвитку.

Умови підприємницької діяльності на ринку нерухомості визначаються характеристиками ринку, його станом, ступенем розвиненості, циклом розвитку. Внутрішній ринок нерухомості відзначається значними відмінностями від ринків нерухомості більшості країн з розвинутою ринковою економікою і має ряд характерних особливостей, пов'язаних

з низкою особливостей становлення ринкових відносин.

Характеристики формування ринку нерухомості включають:

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

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

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

-Участь держави в ринкових відносинах як власника нерухомості.

-Нерозвиненість легального ринку землі.

-Біржова торгівля житлом.

Рухливість цінової динаміки ринку нерухомості, яка є результатом макроекономічної нестабільності, процесів приватизації та перерозподілу власності. (Hofmann M., Pekna H. & Solonets V. 2024). Саме тому для успішної підприємницької діяльності на ринку нерухомого майна необхідно постійно проводити діагностику ринкового середовища.

Діагностика ринкового середовища передбачає покроковий аналіз кожного окремого ринку за складовими конкурентного середовища і здійснюється на основі показників концентрації, ринкової влади та бар'єрів входу в ринок / виходу з ринку. До показників концентрації ринку належать (Bazylevych V. 2003):

- 1) коефіцієнт ринкової концентрації (індекс концентрації);
- 2) індекс Герфіндаля-Гіршмана;
- 3) індекс Розенблуту;
- 4) чотирьох частковий показник концентрації;
- 5) показник ентропії;
- 6) коефіцієнт Джині;
- 7) коефіцієнт відносної концентрації.

Проведемо діагностику ринкового середовища для АН «Партнер-Київ» на ринку нерухомості. Для цього визначимо обсяг реалізованих послуг АН «Партнер-Київ» та підприємств-конкурентів, які представляють агентства нерухомості в м.

Києві. Дані щодо обсягу продукції беремо з даних фінансової звітності підприємств за 2023 р. (табл. 1).

Таблиця 1

**Обсяг реалізованих послуг агентствами нерухомості
м. Києва, за 2023 р., тис. грн.**

Ринкове середовище (підприємства-конкуренти)		Обсяги реалізації, тис.грн	Частка ринку, %
№1.	«THE Capital»	2658712.44	13.11
№2.	«100 Kapital Real»	24379.40	0.12
№3.	«FLATPRIME»	2134154.16	10.52
№4.	«АН VALION»	1361697.50	6.72
№5.	«Благовіст»	1296582.90	6.39
№6.	АН «Партнер-Київ»	776252.44	3.83
№7.	«КиївДомСервис»	23235.00	0.11
№8.	«THE YARD»	1686529.86	8.32
№9.	“Park Lane»	15862.04	0.08
№10.	АН «Твоя квартира»	12374.86	0.06
№11.	АН "Киевский риелтор"	21632.86	0.11
№376	Всього	20277755.85	100

Джерело: складено авторами

На основі наведених у таблиці 1 визначимо рівень інтенсивності конкуренції на ринку нерухомості за допомогою показників, що характеризують ступінь концентрації ринку:

1. Чотирьохчастковий показник концентрації (характеризує загальну частку чотирьох підприємств із максимальним обсягом наданих послуг на ринку нерухомості);

2. Індекс Герфіндаля-Гіршмана (оцінюється рівномірність розподілу ринкових часток підприємств на ринку).

3. Індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана) (показує ступінь монополізації ринку).

4. Коефіцієнт відносної концентрації.

Так, чотирьохчастковий показник концентрації (CR – Concentration Ratio), що реалізують максимальні обсяги на

загальному обсязі реалізації наданих послуг на ринку нерухомості розраховується за формулою (1):

$$CR = (ORP1 + ORP1 + ORP1 + ORP1) / \sum ORPi, \quad (1)$$

де, $ORPi$ – обсяг реалізації послуг i -го агентства нерухомості, тис.грн.;

$ORP1$ – загальний обсяг реалізації послуг на ринку нерухомості.

Для розрахунку чотирьохчасткового показника концентрації було проранжовано дані з таблиці 1 та визначено перші чотири позиції за показником обсягу надання послуг (табл. 2). Тобто, як бачимо, частка найбільших чотирьох агентств нерухомості, які надають послуги на ринку нерухомості, становить 38,6 %, і слід зазначити, що АН «Партнер-Київ» не входить до їх складу.

Таблиця 2

**Розрахунок чотирьохчасткового показника
концентрації ринку нерухомості**

Агентство нерухомості		Обсяги реалізації, грн.	Агентство нерухомості		Обсяги реалізації, грн.
ОРП1	«THE Capital»	2658712.44	ОРП1	«THE Capital»	2658712.44

Продовження Таблиці 2

ОРП2	«FLATPRIME»	2134154.16	ОРП2	«100 Kapital Real»	24379.4
ОРП3	«THE YARD»	1686529.86	ОРП3	«FLATPRIME»	2134154.16
ОРП4	«АН VALION»	1361697.5	ОРП4	«АН VALION»	1361697.5
Σ		7841093.96	ОРП5	«Благовіст»	1296582.9
Чотирихдольний показник			ОРП6	АН «Партнер-Київ»	776252.44
			ОРП7	«КиївДомСервис»	23235
			ОРП8	«THE YARD»	1686529.86
			ОРП9	“Park Lane»	15862.04
			ОРП10	АН «Твоя квартира»	12374.86
			Σ ОРП376		20277755.85
			Розрахунок		
			CR = (ОРП1+ ОРП1+ ОРП1+ ОРП1)/Σ ОРПi =7841093.96/20277755.85 = 0,386(38,6%)		

Джерело: складено авторами

Далі проведемо діагностику ринкового середовища для АН «Партнер-Київ» на ринку нерухомості за індексом Герфіндаля-Гіршмана є сучасним ринковим умовам. Цей індекс розраховується за такою формулою (2):

$$H = \sum_{i=1}^N s_i^2 \quad (2)$$

де s_i – ринкова доля компанії i , а N – кількість усіх компаній.

Цей індекс може мати значення від 0 до 10.000 (або від 0 до 1,000). Він являє собою суму квадратів ринкової частки усіх компаній певної галузі, причому більше значення індексу означатиме більш концентрований ринок (отже менше конкуренції та більше ризиків для клієнтів).

Індекс Герфіндаля-Гіршмана опирається на дані про частку ринку, яку агентство нерухомості займає на ринку. Розрахунок цього показника представлено в таблиці 3.

Таблиця 3

Діагностика ринкового середовища на ринку нерухомості за індексом Герфіндаля-Гіршмана, станом 2023 р.

	Агентства нерухомості	Обсяги реалізації, грн	Частка ринку, %	Квадрат частки ринку
1.	«THE Capital»	2658712.44	13.11	171.91
2.	«100 Kapital Real»	24379.40	0.12	0.01
3.	«FLATPRIME»	2134154.16	10.52	110.77
4.	«АН VALION»	1361697.50	6.72	45.09
5.	«Благовіст»	1296582.90	6.39	40.88
6.	АН «Партнер-Київ»	776252.44	3.83	14.65
7.	«КиївДомСервис»	23235.00	0.11	0.01
8..	«THE YARD»	1686529.86	8.32	69.17
9.	“Park Lane»	15862.04	0.08	0.01
10.	АН «Твоя квартира»	12374.86	0.06	0.00
11.	АН "Киевский риелтор"	21632.86	0.11	0.01
n		0.00	0.00

54	«Риелти-Т»	9906.06	0.05	0.00
55	«Avangard Киев»	23268.44	0.11	0.01
56	Риелторская компания "Real List"	13948.72	0.07	0.00
n		0.00	0.00
376	Всього	20277755.85	100	452,56
Розрахунок індексу Гарфіндела-Гіршмана				
Індекс Гарфіндела-Гіршмана				0,452

Джерело: складено авторами

З таблиці 3 бачимо, дане значення індексу Герфіндаля- Гіршмана $0,18 < IG$ – ринок є помірно концентрованим.

Побудуємо діаграму найбільшій часток обсягу реалізації наданих послуг на ринку нерухомості м. Києва, за 2023 рік. (рис.1)

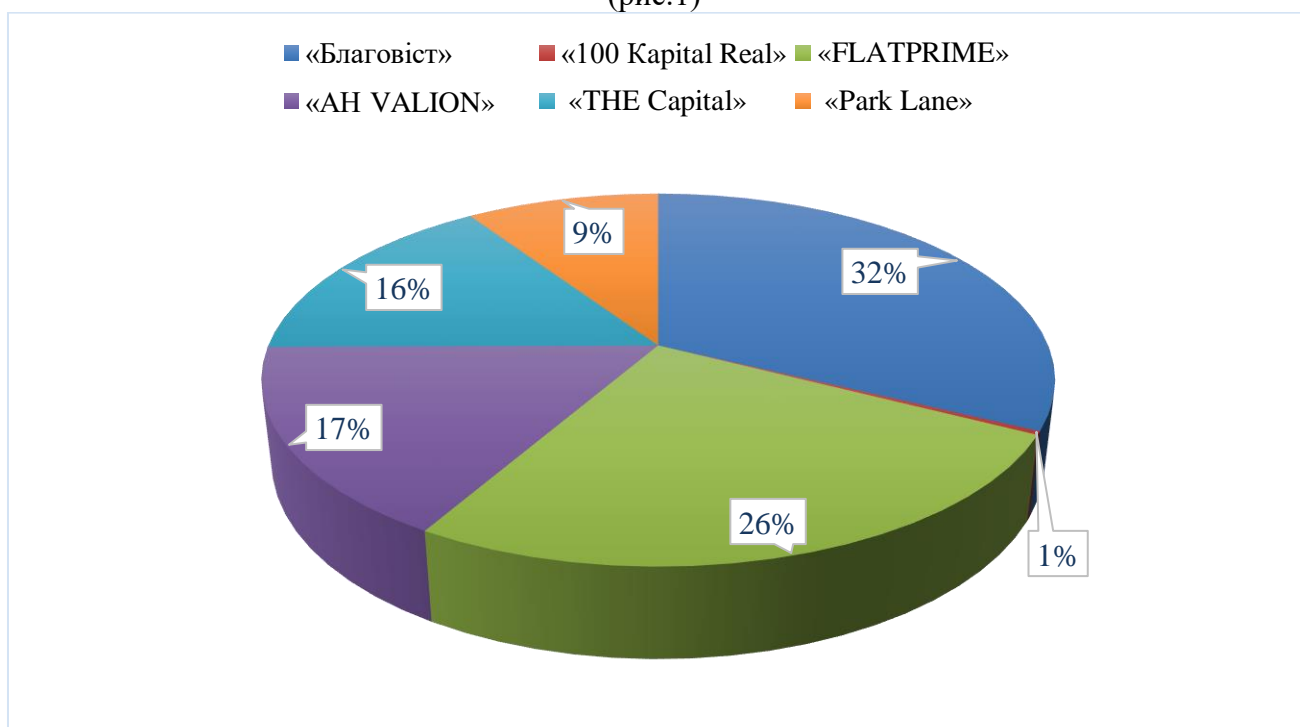


Рис.1. Діаграма часток обсягу реалізації наданих послуг на ринку нерухомості м. Києва, за 2023 р.

Джерело: складено авторами

Так, лідерами серед агентств нерухомості є «THE Capital», «FLATPRIME», «THE YARD», «АН VALION», АН «Благовіст», АН «Партнер-Київ».

Проведемо діагностику за індексом Розенблюта (Холла-Тайдмана), але спочатку знаходимо, тобто порядковий номер підприємства, отриманий на основі ранжирування часток обсягу надання послуг від максимуму до мінімуму (табл. 4). Індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана) (I_r) розраховується за формулою (3):

$$I_r = 1/2 * \sum (i * D_i) - 1, \quad (3)$$

де D_i – частка i -го агентств нерухомості в загальному обсязі наданих послуг на ринку нерухомості;

i – порядковий номер агентства нерухомості, отриманий на основі ранжирування часток обсягу надання послуг від максимуму до мінімуму.

Чим меншим є значення індексу, тим менш монополізованим виглядає ринок нерухомості. Максимальне значення індексу дорівнює 1, і це означає, що одне

агентство нерухомості здобуло монопольну позицію на ринку нерухомості.

Таблиця 4

Діагностика ринкового середовища на ринку нерухомості за індексом Розенблюта (Холла-Тайдмана), станом 2023 р.

	Агентства нерухомості	Обсяги реалізації, грн	Частка ринку, %	Порядковий номер на основі ранживання (Ді)	Добуток частки на Ді
1	2	3	4	5	6
1.	«THE Capital»	2658712.44	13.11	Д1	13.11
2.	«FLATPRIME»	2134154.16	10.52	Д2	21.05
3.	«THE YARD»	1686529.86	8.32	Д3	24.95
4.	«АН VALION»	1361697.5	6.72	Д4	26.86
5.	«Благовіст»	1296582.9	6.39	Д5	31.97
6.	АН «Партнер-Київ»	776252.44	3.83	Д6	22.97
7.	«100 Kapital Real»	24379.4	0.12	Д7	0.84
8..	«Avangard Киев»	23268.44	0.11	Д8	0.92
9.	«КиївДомСервіс»	23235	0.11	Д9	1.03
10.	АН "Киевский риелтор"	21632.86	0.11	Д10	1.07
11.	"Park Lane»	15862.04	0.08	Д11	0.86
12	Риелторская компания "Real List"	13948.72	0.07	Д12	0.83
13	АН «Твоя квартира»	12374.86	0.06	Д13	0.79
n				
36	Всього	20277755.85	100		147,93
Розрахунок індекса Розенблюта					
Індекс Розенблют		$I_r = 1/2 * \sum (i * D_i) - 1 = 1/2 * 147,93 - 1$			0,0033 (0,33%)

Джерело: складено авторами

Як бачимо, ступінь монополізації ринку нерухомості м. Києва становить 0,3%. Тобто, значення індекса Розенблюта доводить ринок нерухомості м. Києва не є монополізованим і на ньому існує велика кількість учасників.

Проведемо діагностику ринкового середовища на ринку нерухомості за коефіцієнтом відносної концентрації. Коефіцієнт відносної концентрації ґрунтується на зіставленні кількості

найбільших підприємств та їх частки в обсязі реалізації продукції (4):

$$K = (20 + 3\beta) / \alpha, \quad (4)$$

де β – частка найбільших агенств нерухомості у загальній кількості учасників ринку нерухомості, %;

α – частка продажу даних агенств нерухомості у загальному обсязі продажу, %.

Якщо $K > 1$ – ринок неконцентрований; $K < 1$ – ринок висококонцентрований.

Для розрахунку коефіцієнт відносної концентрації необхідно знайти частку найбільших агентств нерухомості у загальній кількості учасників ринку у відсотках, причому гранична величина обсягу наданих послуг становить 776 тис. грн. Як бачимо, таку величину

перевищують «THE Capital», «FLATPRIME», «THE YARD», «АН VALION», АН «Благовіст», АН «Партнер-Київ» (табл. 5).

Таблиця 5

Діагностика ринкового середовища на ринку нерухомості м. Києва за коефіцієнтом відносної концентрації, станом 2023 р.

	Агентства нерухомості	Обсяги реалізації, грн	Частка ринку, %
1.	«THE Capital»	2658712.44	13.11
2.	«FLATPRIME»	2134154.16	10.52
3.	«THE YARD»	1686529.86	8.32
4.	«АН VALION»	1361697.5	6.72
5.	«Благовіст»	1296582.9	6.39
6.	АН «Партнер-Київ»	776252.44	3.83
7.	«100 Kapital Real»	24379.4	0.12
8..	«Avangard Киев»	23268.44	0.11
9.	«КиевДомСервис»	23235	0.11
10.	АН "Киевский риелтор"	21632.86	0.11
11.	"Park Lane»	15862.04	0.08
12	Риелторская компания "Real List"	13948.72	0.07
13	АН «Твоя квартира»	12374.86	0.06
n		
376	Всього	20277755.85	100
Розрахунок індексу Розенблота			
Коефіцієнт відносної концентрації	$\beta = 6/13 * 100\% = 46,1\%$ $\alpha_1 = 13,11\%, \alpha_2 = 10,52\%, \alpha_3 = 8,32\%, \alpha_4 = 6,7\%, \alpha_5 = 6,39\%, \alpha_6 = 3,83\%$ $K = (20 + 3\beta) / \alpha =$ $(20 + 6 * 46,1) / (13,11 + 10,52 + 8,32 + 6,7 + 6,39 + 3,86) = 6,06$ 6,06 > 1 – ринок неконцентрований		

Джерело: складено авторами

Ринку нерухомості м. Києва за коефіцієнтом відносної концентрації, станом 2023 р доводить, що ринок нерухомості неконцентрований.

Складаємо таблицю отриманих даних діагностики ринкового середовища для АН «Партнер-Київ» на ринку нерухомості (табл. 6)

Таблиця 6

Значення показників діагностики ринкового середовища для АН «Партнер-Київ» на ринку нерухомості

Методи діагностики	Значення показників	Коментар
Чотирьохчастковий показник концентрації	38,6%	АН «Партнер-Київ» входить до складу найбільших чотирьох агентств нерухомості
Індекс Герфіндаля-Гіршмана	0,45	ринок є помірно концентрованим
Індекс Розенблота (Холла-Тайдмана)	0,33%	ринок нерухомості м.Києва не є монополізованим і на ньому існує велика кількість учасників
Коефіцієнт відносної концентрації	6,06	> 1 – ринок неконцентрований

Джерело: складено авторами

На основі табличних даних будемо діаграму значень показників діагностики

ринкового середовища для АН «Партнер-Київ» на ринку нерухомості (рис. 2).

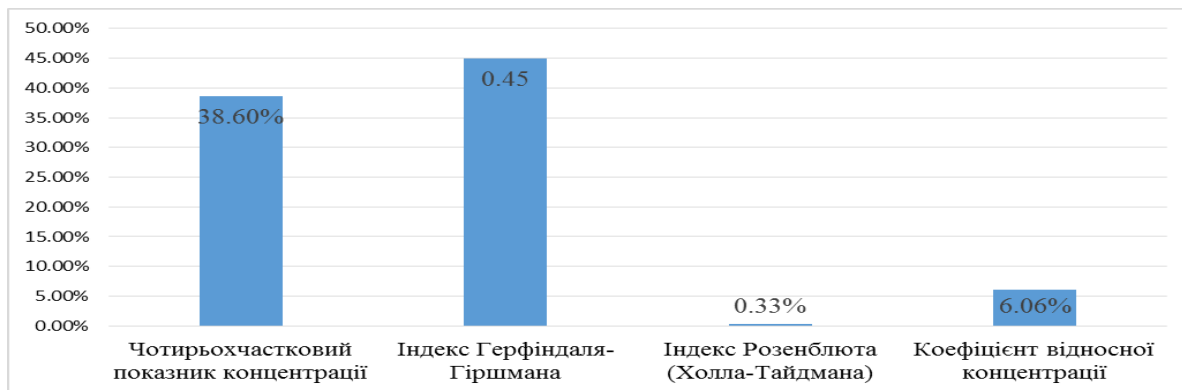


Рис.2. Діаграма значень показників діагностики ринкового середовища для АН «Партнер-Київ» на ринку нерухомості

Джерело: складено на основі розрахунків

Діагностику ринкового середовища для АН «Партнер-Київ» на ринку нерухомості проведено за допомогою показників, що характеризують ступінь концентрації ринку:

1. Чотирьохчастковий показник концентрації показав, що частка найбільших чотирьох агентств нерухомості, які надають послуги на ринку нерухомості, становить 38,6 %, і слід зазначити, що АН «Партнер-Київ» не входить до їх складу

2. Індекс Герфіндаля-Гіршмана виявив, що ринок є помірно концентрованим.

3. Значення індексу Розенблюта доводить ринок нерухомості м. Києва не є монополізованим і на ньому існує велика кількість учасників.

4. За коефіцієнтом відносної концентрації встановлено, що ринок нерухомості неконцентрований.

Отже, проаналізувавши отримані значення показників діагностики ринкового середовища для АН «Партнер-Київ» на ринку нерухомості, можна дійти висновку, що ринок не є монополізованим і на ньому існує велика кількість учасників, що, своєю чергою, забезпечує належний стан конкуренції та високий ступінь конкурентної боротьби між ними.

Оцінимо рівень конкурентоспроможності підприємства АН «Партнер-Київ». Для цього скористаємося методом багатокутника або радар-метод, для якого необхідно розрахувати площі багатокутників для кожного підприємства-конкурента. Цей багатокутник конкурентоспроможності агентств нерухомості є графічне поєднання оцінок становища агентства на ринку і конкурентів за найважливішими напрямками діяльності. Накладаючи один багатокутник на інший, можна порівняти сильні та слабкі сторони агентств нерухомості щодо один одного.

Основними конкурентами для АН «Партнер-Київ» є такі агенції як: «THE Capital», «FLATPRIME», «THE YARD», «АН VALION», АН «Благовіст», «100 Kapital Real». Ці агентства нерухомості перебувають у одному сегменті ринку нерухомості м. Києва.

Критерії порівняння (факторами конкурентоспроможності) обираємо наступні: якість послуг, рівень цін, розташування, додаткові послуги, рекламну діяльність. Всім факторам конкурентоспроможності надамо бальну оцінку від 1 до 5 балів. Отже, складемо матрицю для рейтингів для АН «Партнер-Київ» та підприємств-конкурентів за відповідними критеріями (таблиця 7).

Таблиця 7

Матриця для рейтингів підприємств за відповідними критеріями

Конкурентні переваги	АН «Партнер-Київ»	Підприємства-конкуренти					
		THE Capital»	«THE YARD	«АН VALION»	«Благовіст»	«100 Kapital Real»	FLATPRIME
Цінова політика*	4	5	4	5	4	4	5
Якість послуг	3	4	5	5	3	3	4
Розташування	5	5	5	5	4	4	3
Додаткові послуги	4	4	4	5	3	5	4
Рекламна діяльність	3	4	5	4	4	5	5
Всього балів	19	22	23	24	18	21	21

* - більший бал рейтингу віддається компанії, чії товари є дешевшими.

Джерело: складено авторами

За результатами оцінки сильних і слабких сторін кожного конкурента збудуємо багатукутник

конкурентоспроможності АН «Партнер-Київ» (рис.3).



Рис. 3. Діаграма конкурентних переваг АН «Партнер-Київ»

Джерело: складено авторами

Отже, що за методом багатукутника АН «Партнер-Київ» має досить міцні позиції на ринку, за рахунок сформованого позитивного іміджу у клієнтів, вдалого розташування, забезпечуючи якість та доступність своїх послуг. Крім цього, спостерігається низький показник рекламної активності, що може негативно позначитися на його діяльності. Також, необхідно використовувати сучасні способи активної взаємодії з реальними та потенційними клієнтами. З конкурентів агентств нерухомості, що аналізується, найбільшу конкурентну перевагу має «АН

VALION», тим самим, є найбільш сильним конкурентом.

В контексті цього, пропонується проект підвищення конкурентоспроможності АН «Партнер-Київ» на ринку нерухомості м. Києва. Проект включає наступні заходи:

1. Впровадити інноваційну технологію для підвищення якості послуг агентства. Дана технологія дасть можливість АН «Партнер-Київ» візуалізувати об'єкт нерухомості, що продається, а покупцю вивчати пропозицію в зручному для нього місці. Фінансові

витрати на впровадження становлять 293850 грн.

2. Посилення маркетингової діяльності з урахуванням тенденцій ринку, інтересів споживачів у двох напрямках: онлайн канали просування агентства (SEO-просування, Реклама в Інтернеті, Соціальні мережі); офлайн канали просування агентства (Реклама в ЗМІ; виставкова діяльність, презентації, семінари, партнерські продажі). Реалізація проекту планується протягом трьох років. Сумарні витрати на проект підвищення конкурентоспроможності АН «Партнер-Київ» склали 1214,1 тис.грн. При впровадженні запропонованих заходів АН «Партнер-Київ» має всі шанси на те, щоб збільшити свою конкурентоспроможність серед інших агенств-конкурентів на ринку нерухомості. Реалізація проекту планується протягом трьох років.

В результаті розрахунків цих показників виявляються ті підприємства, які представляють собою особливу небезпеку як конкуренти і відносно яких слід розробити спеціальні стратегії. Ці показники дають достатньо серйозну інформацію про інтенсивність конкуренції, але для врахування особливостей конкретних ринків, досвід і методи ведення конкурентної боротьби можна використовувати модель п'яти сил конкуренції Портера, PEST-аналіз та інші. Запропоновану модель можна використати в наступних дослідженнях.

Висновки. Ринок нерухомого майна в Україні характеризується інституційною асиметрією та структурною неповнотою, недосконалістю фінансово-кредитної системи, падінням реальних доходів.

Агентство нерухомості – потенційно перспективний і щодо незначними витратами вид бізнесу, надає затребувані послуги. Проте в цьому секторі спостерігається високий рівень конкуренції, про що свідчить динаміка зростання підприємств цього напрямку.

ТОВ «Агентство нерухомості «Партнер-Київ» – це суб'єкт ріелторської діяльності, що діє на ринку нерухомості в м. Києві, є прибутковим, положення

підприємства досить стійке та ефективне. Його прибуткова діяльність великою мірою залежать від розширення обсяг клієнтської бази. Станом на 2023 р. 66% активів компанії фінансуються за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань.

Ринок нерухомого майна в Україні характеризується інституційною асиметрією та структурною неповнотою, недосконалістю фінансово-кредитної системи, падінням реальних доходів.

Агентство нерухомості – потенційно перспективний і щодо незначними витратами вид бізнесу, надає затребувані послуги. Проте в цьому секторі спостерігається високий рівень конкуренції, про що свідчить динаміка зростання підприємств цього напрямку.

ТОВ «Агентство нерухомості «Партнер-Київ» – це суб'єкт ріелторської діяльності, що діє на ринку нерухомості в м. Києві, є прибутковим, положення підприємства досить стійке та ефективне. Його прибуткова діяльність великою мірою залежать від розширення обсяг клієнтської бази. Станом на 2023 р. 66% активів компанії фінансуються за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань.

Проведена комплексна діагностика ринкового середовища функціонування підприємств на ринку нерухомого майна м. Києва демонструє, що аналізований ринок є висококонкурентним, що зумовлено великою кількістю агентств нерухомості, що працюють на ринку, а також високим ступенем схожості наданих послуг. У результаті діагностики ринкового середовища виявлено підприємства на ринку нерухомості, які являють собою особливу небезпеку як конкуренти. лідерами серед агентств нерухомості є «THE Capital», «FLATPRIME», «THE YARD», «АН VALION», АН «Благовіст», АН «Партнер-Київ». Вони мають високі рейтинги на всіх рекламних майданчиках та надає найбільш повний спектр послуг на ринку нерухомості.

Ситуація погіршилася на підставі фінансово-економічної кризи. Це зв'язано з

військовим станом на території України. Через наявність великих ризиків деякі компанії завершили свою роботу. Внаслідок збільшення показників виникає необхідність повторного аналізу ринку

нерухомості. Кількість забудовників в кожному місті і області дуже відрізняється, тому для оцінки загальної ситуації ринку необхідно дослідити кожний регіон окремо.

Література:

1. Клименко М., Омеляненко Т., Барабась Д. (2008). Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ. 520.
2. Іванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Абрамова О. С. (2004). Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія Харків: Видавництво НЕУ. 256.
3. Тищенко А. Н., Тараруєв Ю. А. (2009). Оцінка конкурентоспроможності підприємств будівельного кластеру. *Бізнес Інформ*, 3, 32–36.
4. 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)
5. Ansoff I. (1979 Februar, 21). Strategic Management. Gebundene Ausgabe.
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. Базилевич В. (2003). Формування конкурентного середовища у транзитивній економіці: проблеми, тенденції, протиріччя. *Конкуренція. Вісник АМК*, 2, 24–28.
8. Михайленко О. В., Лобас А. А. (2022). Тенденції ринку нерухомості України. Реалії та прогнози. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*, Т. 29(68), 3, 74–77. Отримано 16 листопада 2024 з http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/29_68_3/17.pdf
9. Галицька Е. В. (2021). Ринок нерухомості в Україні: особливості та проблеми. *Проблеми науки*, 1, 40–47.
10. Овчаренко Д. (2021). Стан та перспективи розвитку ринку нерухомості в Україні. *Траекторія науки*, 1. Отримано 15 листопада 2024 з <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/>
11. Павлов К. В. (2018). Оцінка конкурентоспроможності регіональних ринків житлової нерухомості України : *монографія*. Луцьк: ПрАТ «Волинська обласна друкарня», 482.

УДК 004.89: 338.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-66-79

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У БАНКІВСЬКУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ

Поліна Пузирьова¹, Дмитро Ірназаров²

¹Д.е.н., професор, доцент кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна e-mail: puzyrova@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0839-8730>

²Здобувач PhD, кафедра смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна, <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=cFEg7m8AAAAJ>, e-mail: irnazarov.dt@knuud.edu.ua

SPECIFICS OF INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE

Polina Puzyrova¹, Dmytro Irnazarov²

¹Doctor of Science in Economics, Professor, Associate Professor of the Department of Smart Economics, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, e-mail: puzyrova@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0839-8730>

²PhD student, the Department of Smart Economics, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=cFEg7m8AAAAJ>, e-mail: irnazarov.dt@knuud.edu.ua

Анотація. У статті встановлено, що глобалізація економіки та цифрова трансформація змушує банки впроваджувати новітні технології, зокрема штучний інтелект, щоб зберігати конкурентоспроможність, покращувати ефективність своїх процесів та надавати нові можливості для взаємодії з клієнтами. В результаті дослідження було проаналізовано процес інтеграції штучного інтелекту у банківську систему України і встановлено, що цей процес є стратегічно важливим, оскільки сприяє підвищенню ефективності роботи банків, оптимізації бізнес-процесів та покращенню якості обслуговування клієнтів. Мета статті полягає в дослідженні процесу інтеграції штучного інтелекту в банківську систему України, аналізі основних можливостей, викликів та переваг впровадження цієї технології. Встановлено, що використання штучного інтелекту дозволяє банкам автоматизувати рутинні завдання, зменшити операційні витрати, підвищити швидкість обробки запитів та знизити ризики, пов'язані з шахрайством. Виявлено, що завдяки аналізу великих масивів даних та прогнозуванню поведінки клієнтів штучний інтелект допомагає впроваджувати персоналізовані фінансові послуги, що, у свою чергу, сприяє зростанню довіри до банківських установ. Доведено, що процес імплементації штучного інтелекту супроводжується низкою перешкод та переваг. Запропоновано алгоритм інтеграції штучного інтелекту у банківську сферу, який надасть змогу банкам ефективно та безпечно впроваджувати новітні технології для оптимізації своєї діяльності, мінімізувати ризики, пов'язані з впровадженням штучного інтелекту, а також забезпечити його максимальну відповідність стратегічним цілям банківської установи. Доведено, що використання штучного інтелекту є перспективним напрямом розвитку фінансового сектору, і його активне впровадження дозволить українським банкам залишатися конкурентоспроможними у сучасному цифровому середовищі. Подальші дослідження ґрунтуються на систематичному аналізі ефективності імплементації штучного інтелекту в банківську систему України, оцінці його впливу на фінансову стабільність та конкурентоспроможність банків, а також вивченні можливостей подальшої оптимізації та вдосконалення ІІІ-технологій.

Ключові слова: штучний інтелект, інтеграція, банківська система України, алгоритм, новітні технології, оптимізація діяльності, фінансовий сектор.

Формул: 0, рис.: 2, табл.: 2, бібл.: 23.

Abstract. The article establishes that economic globalisation and digital transformation are forcing banks to introduce the latest technologies, including artificial intelligence, in order to remain competitive, improve the efficiency of their processes and provide new opportunities for customer interaction. The study analysed the process of integrating artificial intelligence into the banking system of Ukraine and found that this process is strategically important as it helps to increase the efficiency of banks, optimise business processes and improve the quality of customer service. The purpose of the article is to study the process of integration of artificial intelligence into the banking system of Ukraine, to analyse the main opportunities, challenges and advantages of introducing this technology. It is established that the use of artificial intelligence allows banks to automate routine tasks, reduce operating costs, increase the speed of processing requests and reduce the risks associated with fraud. It is found that by analysing large amounts of data and predicting customer behaviour, artificial intelligence helps to introduce personalised financial services, which, in turn, contributes to the growth of trust in banking institutions. It is proved that the process of implementing artificial intelligence is accompanied by a number of obstacles and advantages. The author proposes an algorithm for integrating artificial intelligence into

the banking sector, which will allow banks to effectively and safely implement the latest technologies to optimise their activities, minimise the risks associated with the introduction of artificial intelligence, and ensure its maximum compliance with the strategic goals of a banking institution. It is proved that the use of artificial intelligence is a promising area of development of the financial sector, and its active implementation will allow Ukrainian banks to remain competitive in the modern digital environment. Further research is based on a systematic analysis of the effectiveness of the implementation of artificial intelligence in the banking system of Ukraine, an assessment of its impact on the financial stability and competitiveness of banks, as well as the study of opportunities for further optimisation and improvement of AI technologies.

Keywords: *artificial intelligence, integration, banking system of Ukraine, algorithm, new technologies, optimisation of activities, financial sector.*

Formulas: *0, fig.: 2, tabl.: 2, bibl.: 23.*

Постановка проблеми. Сучасний банківський сектор постійно стикається з необхідністю адаптуватися до швидких змін у фінансових технологіях, зростаючими вимогами щодо безпеки, а також потребою у зниженні операційних витрат і підвищенні рівня обслуговування клієнтів. В умовах глобалізації та цифрової трансформації банки змушені впроваджувати новітні технології, зокрема штучний інтелект, щоб зберігати конкурентоспроможність, покращувати ефективність своїх процесів та надавати нові можливості для взаємодії з клієнтами. Однією з основних проблем, з якими стикаються банки під час інтеграції штучного інтелекту, є питання безпеки та захисту даних. Оскільки фінансові установи працюють з великими обсягами конфіденційної інформації, ризики витоку даних та шахрайства зростають. Впровадження нових технологій потребує забезпечення надійного захисту, що не завжди є простим завданням. Зі збільшенням обсягів транзакцій і даних, що обробляються постає необхідність в розробці нових алгоритмів для забезпечення високого рівня безпеки, які не лише відповідатимуть сучасним вимогам, а й здатні запобігти новим видам шахрайства.

Оскільки більшість банків вже мають розвинуті ІТ-системи, тому важливо забезпечити ефективну взаємодію між старими і новими системами, що вимагає значних інвестицій, часу та ресурсів. Крім того, важливою є проблема недостатньої кваліфікації персоналу, що потребує навчання для роботи з новими інструментами, алгоритмами та методами, що використовуються в штучному

інтелекті. Також важливою проблемою є етичні питання, пов'язані з використанням штучного інтелекту в банківській діяльності. Автоматизація процесів, таких як оцінка кредитоспроможності або виявлення шахрайства, може призводити до упередженості в прийнятті рішень. Наприклад, алгоритми можуть базуватися на даних, які містять певні стереотипи або обмеження, що може призвести до дискримінації певних груп клієнтів, а тому важливо враховувати етичні принципи при розробці і впровадженні таких систем. Іншою проблемою є питання масштабування та адаптації технологій до різних умов і вимог банківських установ. Кожен банк має свої унікальні потреби, зокрема в обробці різних типів даних і наданні фінансових послуг, тому універсальні рішення не завжди ефективні. Інтеграція штучного інтелекту має бути гнучкою і масштабованою, щоб відповідати різним потребам банків, незалежно від їх розміру або специфіки роботи. З іншого боку, інтеграція штучного інтелекту відкриває великі можливості для банків, зокрема у вдосконаленні клієнтського обслуговування, покращенні прийняття рішень та автоматизації рутинних операцій. Проте, ці переваги можуть бути досягнуті лише за умови подолання перешкод, що вимагає від банків значних зусиль, інвестицій і часу для належної підготовки, тестування і масштабування технологій штучного інтелекту. Тому для успішної інтеграції необхідно ретельно оцінити поточні бізнес-процеси, вибрати відповідні технології та забезпечити необхідні ресурси для їх впровадження, а також врахувати всі можливі ризики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність використання штучного інтелекту у банківській системі України активно обговорюється в сучасних наукових і практичних дослідженнях. В останні роки дослідники (Біленко, Сивицька & Теленкова, 2018; Голей & Дрік, 2023; Гудзь, 2024) приділяють значну увагу питанням автоматизації банківських процесів, підвищенню ефективності обслуговування клієнтів та зменшенню операційних ризиків завдяки штучному інтелекту. Одним із ключових напрямів досліджень (Зайонц, 2020; Карась, 2024; Кисіль, 2015) є застосування штучного інтелекту для автоматизації банківських процесів. Науковці (Миколайчук, Р. & Миколайчук, А., 2024; Пантелєєва, 2019; Прицюк, 2023; Романчук, Щитов & Мормуль, 2024) аналізують вплив машинного навчання на швидкість і точність фінансових операцій, де у своїх дослідженнях зазначають, що використання чат-ботів, голосових помічників та автоматизованих кредитних систем дозволяє значно скоротити час обробки заявок та зменшити кількість людських помилок. Дослідження (Руда, 2024; Савіцький, Безносенко & Горбач, 2024; Холявко, Садчикова & Колотюк, 2023) показують, що застосування штучного інтелекту дозволяє підвищити рівень персоналізації банківських послуг. Вчені розглядають використання великих даних та алгоритмів машинного навчання для аналізу поведінки клієнтів, прогнозування їх потреб та пропонування індивідуальних фінансових рішень. Їх публікації підтверджують, що персоналізовані фінансові рекомендації сприяють зростанню лояльності клієнтів та збільшенню прибутковості банків. У статтях (Сташук & Мартинюк, 2021; Ignazarov & Puzyrova, 2024; Соколов, Рябцев, Успенський & Копич, 2024; Солодкий & Поліщук, 2023) аналізуються переваги та недоліки використання штучного інтелекту в діяльності компаній. Отже, аналіз останніх наукових досліджень підтверджує, що інтеграція штучного інтелекту у банківську систему України має

значний потенціал для підвищення ефективності фінансових операцій, покращення обслуговування клієнтів та посилення безпеки. Однак, успішна реалізація таких рішень потребує комплексного підходу, включаючи технічні, організаційні та регуляторні аспекти.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в дослідженні процесу інтеграції штучного інтелекту в банківську систему України, аналізі основних можливостей, викликів та переваг впровадження цієї технології.

Методична основа статті базується на комплексному підході до дослідження інтеграції штучного інтелекту в банківську систему України, що включає використання таких методів: аналізу – для оцінки сучасного стану впровадження штучного інтелекту в банківському секторі України; порівняння – для порівняння різних технологій штучного інтелекту, що використовуються в банках, з акцентом на їх переваги та обмеження; інтерпретації даних – для оцінки ефективності застосування штучного інтелекту в різних аспектах банківської діяльності; індукції та дедукції – для формулювання загальних висновків щодо інтеграції штучного інтелекту в банках; статистичного аналізу – для оцінки впливу впровадження штучного інтелекту на ефективність банківських операцій та їх фінансові показники.

Виклад основного матеріалу дослідження. Штучний інтелект є однією з найперспективніших технологій, що здатна кардинально трансформувати різні сфери, зокрема і банківський сектор. Завдяки можливості аналізувати великі масиви даних, виявляти закономірності та приймати обґрунтовані рішення, штучний інтелект змінює підхід до банківських послуг, підвищує рівень клієнтського обслуговування та сприяє автоматизації операцій (Біленко, Сивицька & Теленкова, 2018).

За даними Business Insider (Business Insider, 2024), близько 80% банків визнають значний потенціал штучного інтелекту у фінансовій сфері. Дослідження McKinsey

(McKinsey & Company, 2024) свідчить, що генеративні моделі штучного інтелекту можуть підвищити продуктивність у банківському секторі на 5% і скоротити загальні витрати на 300 млрд дол США. Такі тенденції підтверджують, що фінансові установи активно впроваджують штучний інтелект, прагнучі підвищити ефективність, зменшити витрати та покращити клієнтський досвід.

Серед ключових напрямків використання штучного інтелекту в банківській сфері визнано боротьбу з шахрайством та персоналізацію послуг. Наприклад, Bank of America запустив чат-бот Erica (Bank of America, 2024), який з 2018 р. обробив понад 2 млрд запитів, надаючи клієнтам цілодобову підтримку та оптимізуючи фінансові операції, що суттєво скорочує час очікування та покращує рівень задоволеності користувачів. Банк Великої Британії Barclays (Barclays, 2024), застосовує штучний інтелект для виявлення шахрайських дій, де аналізуються платіжні транзакції в реальному часі, що допомагає миттєво реагувати на підозрілі операції, забезпечуючи захист клієнтів і підвищуючи рівень довіри до банку.

В Україні штучний інтелект також кардинально змінює банківську діяльність, підвищуючи ефективність, зменшуючи витрати та покращуючи досвід клієнтів. Завдяки алгоритмам машинного навчання та аналізу великих даних українські банки можуть швидше ухвалювати рішення, виявляти шахрайство та персоналізувати фінансові послуги. Інтеграція штучного інтелекту у банківську діяльність здатна суттєво покращити ефективність роботи фінансових установ, підвищити рівень безпеки, персоналізувати обслуговування клієнтів та знизити операційні витрати (МФУ, 2024). Завдяки використанню алгоритмів машинного навчання банки можуть швидше та точніше аналізувати великі обсяги даних, що дозволяє оперативно виявляти шахрайські дії та підозрілі фінансові операції. Штучний інтелект також значно покращує взаємодію з клієнтами через чат-боти та віртуальні

асистенти, які можуть надавати консультації в режимі 24/7, відповідати на запитання клієнтів, допомагати з вибором банківських послуг та супроводжувати користувачів у процесі оформлення кредитів або відкриття рахунків, що скорочує навантаження на працівників банку, даючи їм змогу зосередитися на більш складних завданнях.

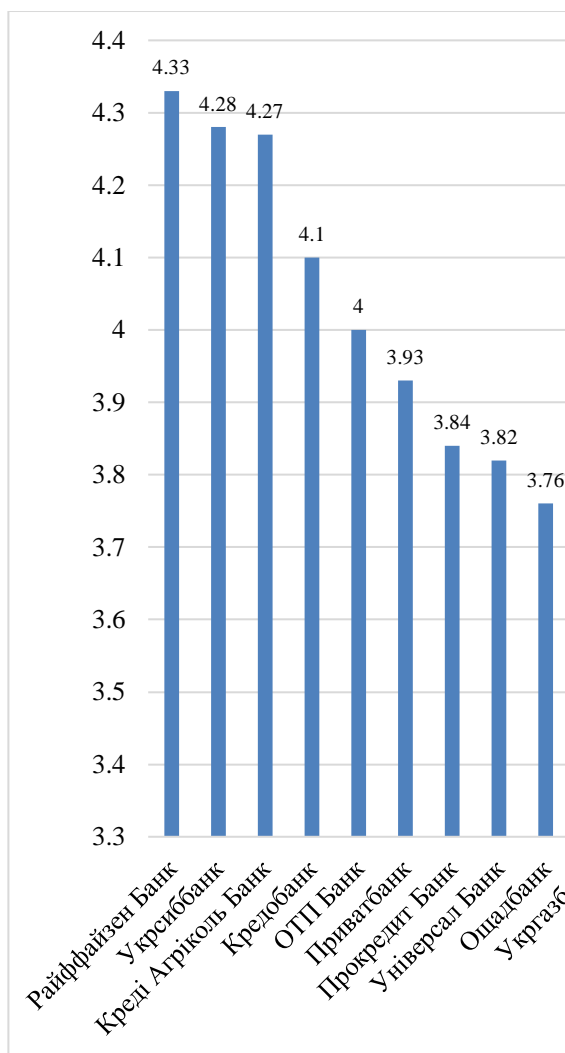
Крім того, штучний інтелект використовується для персоналізації банківських послуг, аналізуючи фінансові звички клієнтів і пропонуючи їм найбільш релевантні продукти та послуги. Наприклад, система може запропонувати кредитну лінію з оптимальними умовами або нагадати про необхідність сплати рахунків, враховуючи індивідуальні особливості витрат. Безпека фінансових операцій також покращується завдяки використанню штучного інтелекту. Багато банків впроваджують біометричні методи автентифікації, такі як розпізнавання обличчя або відбитків пальців, що дозволяє захистити клієнтів від шахрайства. Крім того, аналіз поведінки користувачів у мобільному та онлайн-банкінгу дає змогу виявляти аномалії, які можуть свідчити про компрометацію акаунта. Також алгоритми штучного інтелекту здатні аналізувати ринкові дані та передбачати потенційні фінансові ризики, що допомагає банкам ухвалювати більш обґрунтовані кредитні рішення, знижуючи ймовірність невиконання та дефолтів (Руда, 2024).

Таким чином, інтеграція штучного інтелекту у банківську діяльність забезпечує значне підвищення швидкості та точності операцій, покращує обслуговування клієнтів, зміцнює безпеку фінансових транзакцій і сприяє розвитку персоналізованих фінансових рішень, що робить банки більш конкурентоспроможними та технологічно розвиненими, відповідаючи сучасним викликам цифрової економіки.

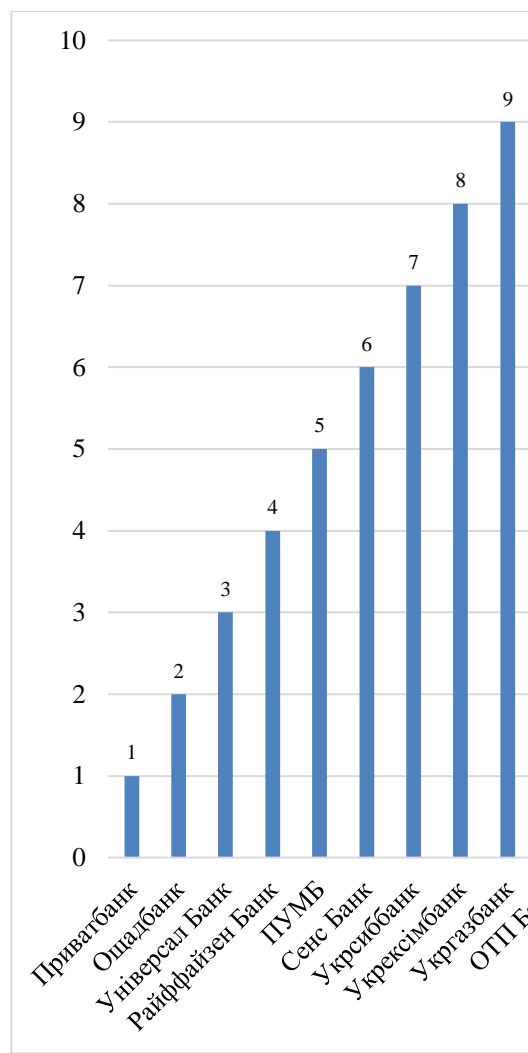
Аналізуючи сучасний стан банківської системи України за даними Міністерства фінансів України (МФУ, 2024) можна визначити рейтинг стійкості банків (рис. 1. а) та місце банку за

депозитами фізичних осіб (рис. 1. б) за III кв. 2024 р. До рейтингу увійшли банки з

портфелями роздрібних депозитів від 1 млрд грн.



а) Загальний рейтинг стійкості банків



б) Місце в рейтингу по депозитах фіз. осіб

Рис. 1. Топ-10 банків України на кінець 2024 р.

Джерело: побудовано авторами на основі (МФУ, 2024).

Технології штучного інтелекту досить різноманітні та мають певні особливості. Серед основних технологій штучного інтелекту відзначимо наступні: машинне навчання (ML); обробка природної мови (NLP); комп'ютерний зір (CV); генеративний штучний інтелект; роботизована автоматизація процесів (RPA); штучний інтелект для управління

ризиками; рекомендаційні системи; голосові асистенти; прогнозна аналітика; блокчейн та штучний інтелект. Деталізована інформація з описом, прикладами реального використання та додатковими перевагами кожної з технологій штучного інтелекту наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Технології штучного інтелекту та їх імплементація в банківській системі

№	Технологія ШІ	Опис	Застосування в банках	Приклади використання	Потенційні переваги	Реальні кейси
1	Машинне навчання (ML)	Використання алгоритмів для аналізу великих обсягів даних і автоматичного прийняття рішень.	Оцінка кредитоспроможності. Виявлення шахрайства. Автоматизація фін. операцій.	Scoring-моделі для кредитів (FICO Score). Аналіз фінансової поведінки клієнтів.	Скорочення ризиків. Підвищення ефективності обробки заявок.	JPMorgan Chase: AI-система для виявлення шахрайства.
2	Обробка природної мови (NLP)	Аналіз і розуміння тексту для автоматизації взаємодії з клієнтами.	Чат-боти, голосові помічники. Аналіз відгуків клієнтів. Авто-перевірка документів.	Голосові помічники (Siri, Alexa). Автоматичний аналіз скарг.	Покращений клієнтський сервіс. Зменшення навантаження на операторів.	Bank of America: чат-бот Erica.
3	Комп'ютерний зір (CV)	Аналіз зображень для ідентифікації клієнтів та обробки документів.	Біометрична автентифікація. Автоматичне зчитування документів.	Вхід у моб. банкінг через Face ID. Перевірка підпису на документах.	Підвищення безпеки. Автоматизація процесів.	HSBC: система розпізнавання обличчя для входу в додаток.
4	Генеративний ШІ	Створення текстів, звітів та інших видів контенту.	Генерація фінансових звітів. Автоматизація юридичних документів.	Автоматичне створення банківських аналітичних звітів.	Економія часу. Мінімізація людських помилок.	Goldman Sachs: використання AI для аналітики.
5	Роботизована автоматизація процесів (RPA)	Автоматизація рутинних завдань без участі людини.	Обробка платежів. Автоматизація кредитних заявок.	Автоматичне виконання банківських операцій.	Швидкість та ефективність. Скорочення витрат.	Deutsche Bank: впровадження RPA для внутрішніх процесів.
6	ШІ для управління ризиками	Прогнозування ризиків і запобігання фінансовим втратам.	Аналіз кредитної історії. Виявлення підозрілих транзакцій.	Моніторинг фінансової поведінки клієнта.	Зменшення кредитних ризиків. Безпека транзакцій.	Wells Fargo: AI-система аналізу ризиків.
7	Рекомендаційні системи	Персоналізація банківських послуг на основі даних клієнта.	Персональні банківські пропозиції. Крос-продажі.	Індивідуальні пропозиції кредитів.	Збільшення залучення клієнтів. Покращена лояльність.	Citibank: AI (додаток для персоналізованих фінансових рекомендацій).
8	Голосові асистенти	Використання голосових команд для взаємодії з банком.	Голосове управління рахунками. Підтвердження транзакцій.	Голосове підтвердження платежів.	Зручність для користувачів та для людей з обмеженими можливостями.	US Bank: інтеграція Alexa для банківських операцій.
9	Прогнозна аналітика	Використання даних для прогнозування фінансових трендів.	Передбачення кризи. Оцінка ймовірності дефолту.	Аналітика ринку та ризиків.	Покращене планування. Зменшення втрат.	Morgan Stanley: AI для аналізу фінансових ринків.
10	Блокчейн та ШІ	Поєднання технологій для безпечних транзакцій.	Смарт-контракти. Захист даних.	Автоматичне виконання фінансових угод.	Підвищена прозорість. Безпека даних.	JPMorgan: Quorum (блокчейн для банкінгу).

Джерело: побудовано авторами на основі (Зайонц, 2020; Пантелєєва, 2019).

Отже, інтеграція штучного інтелекту у банківську систему України є надзвичайно актуальним питанням у зв'язку з численними викликами та вимогами сучасного фінансового ринку. В Україні, з огляду на стрімкий розвиток фінансових технологій і цифрових інструментів, цей процес набуває особливої важливості, так як банки стикаються з численними проблемами, які потребують ефективного вирішення. Інтеграція штучного інтелекту може значно зменшити час на обробку операцій, покращити точність прогнозів та підвищити рівень безпеки при здійсненні фінансових операцій. Саме тому розробка та імплементація алгоритмів штучного інтелекту стає необхідним для ефективного функціонування банків у сучасному цифровому середовищі, що вимагає постійного вдосконалення технологічних рішень та надання клієнтам високоякісних послуг (Холявко, Садчикова & Колотюк, 2023; Пузирьова, 2020).

Алгоритм інтеграції штучного інтелекту у банківську сферу складається з таких основних етапів:

Етап 1. Аналіз потреб та постановка цілей. Перший етап інтеграції штучного інтелекту в банківську діяльність включає два ключові кроки: оцінку бізнес-потреб та формування чітких цілей – закладає основу для подальшого успішного впровадження технології та забезпечує максимальну ефективність від її використання; оцінка бізнес-потреб – детальний аналіз існуючих проблем, які можуть бути вирішені за допомогою штучного інтелекту. Окрім внутрішнього аналізу потреб, важливим кроком є дослідження конкурентів та ринку, що дозволяє зрозуміти, які технологічні рішення вже використовуються іншими банками та фінансовими установами, і які з них є найефективнішими. Аналіз кращих практик допоможе виявити можливості для вдосконалення і уникнути помилок, яких можна було б уникнути завдяки досвіду інших організацій.

Етап 2. Вибір технологій та партнерів. На другому етапі інтеграції

штучного інтелекту в банківську систему ключовим є правильний вибір технологій та партнерів, які допоможуть успішно впровадити штучний інтелект та забезпечити ефективне функціонування нових систем. Тут першим кроком є вибір технологій штучного інтелекту, які найбільше відповідають потребам банку (використання обробки природної мови (NLP), комп'ютерний зір (CV), роботизована автоматизація процесів (RPA)). Другим кроком є визначення з партнерами, які допоможуть у впровадженні обраних технологій. Для банків, які хочуть впровадити штучний інтелект швидко і з мінімальними витратами, вигідно використовувати готові рішення від великих технологічних компаній, таких як Google AI, IBM Watson, OpenAI або Microsoft Azure AI. Ці платформи надають широкий набір інструментів для машинного навчання, обробки природної мови та інших технологій штучного інтелекту, що дозволяє банкам швидко інтегрувати штучний інтелект у свої системи без необхідності розробляти все з нуля. Альтернативою може бути розробка власного рішення або співпраця з фінтех-компаніями, які спеціалізуються на впровадженні новітніх технологій у фінансову сферу, що дозволить банкам отримати індивідуальне рішення, яке точно відповідатиме їхнім потребам та специфіці роботи. Водночас така стратегія може вимагати значних інвестицій, як фінансових, так і людських ресурсів, для розробки та підтримки власного рішення. Також необхідно визначити потреби в серверних потужностях та хмарних обчисленнях, які знадобляться для ефективного впровадження штучного інтелекту. У разі необхідності, банк може звернутися до хмарних провайдерів для масштабування інфраструктури, що дозволить знизити витрати на власне обладнання та підвищити гнучкість системи (Соколов, Рябцев, Успенський & Копич, 2024).

Етап 3. Збір та обробка даних. На цьому етапі інтеграції штучного інтелекту в

банківську діяльність здійснюється процес збору та обробки даних, що є необхідними для подальшого навчання алгоритмів і прийняття рішень. Всі етапи цього процесу мають велике значення для того, щоб інформація, яка використовується для автоматизованих систем, була правильною, повною та безпечною.

Першим кроком є визначення джерел даних, на основі яких буде відбуватися подальша обробка та аналіз. Джерела даних у банківській сфері можуть бути різноманітними і охоплюють різні аспекти діяльності банку. Одним із важливих джерел є транзакції клієнтів, що містять інформацію про всі фінансові операції, здійснені в межах банку, що дозволить аналізувати звички клієнтів, а також виявляти аномалії або шахрайські дії. Також лог-файли банківських операцій дають змогу отримати технічну інформацію про виконання операцій, а відгуки та звернення до підтримки клієнтів надають важливі дані для покращення обслуговування та виявлення проблем на рівні клієнтського досвіду.

Другий крок – обробка та очищення зібраних даних. Це необхідно для того, щоб підготовлені дані відповідали вимогам якості та були готові до аналізу. Важливим є видалення непотрібних або дубльованих даних, оскільки вони можуть спотворювати результати аналізу і негативно впливати на точність роботи алгоритмів штучного інтелекту. Також здійснюється заповнення відсутніх значень у даних, що можуть виникнути внаслідок неповних записів або технічних помилок при зборі інформації. Для того, щоб забезпечити конфіденційність інформації клієнтів, необхідно здійснити її захист та шифрування, що дозволяє запобігти витоку важливих даних, таких як фінансова інформація чи особисті дані.

Третім кроком є аналіз якості даних. Важливо перевірити, наскільки повні, точні та актуальні дані будуть використовуватися для подальшої обробки та навчання моделей штучного інтелекту. Перевірка на повноту дає змогу переконатися, що всі необхідні параметри присутні у зібраних

даних. Оцінка точності дозволяє визначити, наскільки дані відповідають реальному стану речей і чи не містять вони помилок або неточностей. Актуальність даних важлива для того, щоб усі використовувані дані були сучасними і відповідали поточному фінансовому стану банку та клієнтів. Крім того, тут визначаються формати та стандарти для подальшої обробки даних, що є важливим для забезпечення їх сумісності з алгоритмами штучного інтелекту і правильного інтерпретування інформації в процесі роботи системи.

Етап 4. Розробка та навчання ШІ-моделі. Першим кроком є обрання відповідного алгоритму, який забезпечить найкращі результати для конкретної задачі. Можливими варіантами є нейронні мережі, градієнтний бустинг і лінійні моделі. Кожен з цих алгоритмів має свої переваги в залежності від характеру задачі: нейронні мережі добре підходять для складних, нелінійних залежностей, градієнтний бустинг часто дає хороші результати на реальних даних, а лінійні моделі зручні для швидкої інтеграції і простоти. Другим кроком є налаштування гіперпараметрів моделі, щоб досягти максимальної точності, що може включати вибір оптимальних значень для таких параметрів, як швидкість навчання, кількість шарів нейронних мереж або глибина дерев рішень. Точність моделі безпосередньо залежить від того, наскільки добре будуть налаштовані ці параметри (Сташук & Мартинюк, 2021).

Етап 5. Інтеграція у банківську систему. Інтеграція штучного інтелекту в банківську систему вимагає кількох ключових кроків для забезпечення ефективної роботи та адаптації нових технологій до існуючих процесів: створення API; розгортання у тестовому середовищі; поступове впровадження та зворотний зв'язок; безпосередня інтеграція штучного інтелекту у банківську інфраструктуру.

Етап 6. Масштабування та оптимізація. На етапі масштабування та оптимізації інтеграції штучного інтелекту в

банківську діяльність важливо зосередитися на кількох ключових кроках, які забезпечать ефективність та стабільність роботи системи на всіх етапах її використання. Першим кроком є покращення швидкості обробки запитів (алгоритми штучного інтелекту повинні бути налаштовані таким чином, щоб зменшити час реакції системи на запити користувачів і забезпечити максимальну швидкість виконання операцій). Важливою частиною оптимізації є впровадження адаптивного навчання штучному інтелекту на нових даних, що дозволяє системі постійно вдосконалюватися, адаптуючись до змін у фінансовому середовищі, нових тенденцій і патернів поведінки клієнтів. Адаптивне навчання забезпечує більшу точність прогнозів і прийняття рішень, що підвищує ефективність роботи банківської системи.

Другим кроком є масштабування технології на всі банківські підрозділи, що означає запуск ШІ-системи в усіх відділеннях та підрозділах банку, що дозволить забезпечити однакову ефективність та стандартизоване обслуговування клієнтів на всій території. Масштабування також включає розширення функціональності технології, наприклад, додавання нових мов для обробки запитів або нових сервісів, які задовільняють різноманітні потреби клієнтів і співробітників банку.

Третій крок – автоматичне оновлення системи, що є важливою частиною для підтримки стабільної роботи технології в умовах постійних змін. Використання оновлень без необхідності ручного втручання дозволяє банку зберігати актуальність програмного забезпечення та алгоритмів, не витрачаючи зайвих ресурсів на контроль кожного оновлення. Таке автоматичне оновлення гарантує, що система завжди працює з останніми версіями програмного забезпечення, що підвищує її надійність і безпеку. Крім того, постійне вдосконалення моделей за рахунок нових даних дозволяє ШІ-системі адаптуватися до змін, враховуючи нові факти, інформацію та

патерни, що можуть з'явитися з часом, і які призводять до сталого розвитку технологій, зберігаючи її ефективність та точність у довгостроковій перспективі.

Четвертий крок – регулярний моніторинг ефективності штучного інтелекту через ключові показники ефективності (KPI), що дозволяє оцінювати, наскільки успішно працює система, виявляти потенційні проблеми та оперативно реагувати на них. Використання KPI дозволяє вимірювати результативність алгоритмів і коригувати стратегії, якщо необхідно. Регулярний моніторинг включає реакцію на потенційні ризики та збої в системі, що спонукає до швидкого виявлення і вирішення технічних проблем та помилок у роботі, які можуть вплинути на якість обслуговування клієнтів або на безпеку фінансових операцій (Прицюк, 2023; Солодкий & Поліщук, 2023).

П'ятий крок – масштабування та оптимізація, що є критично важливим для забезпечення тривалого та стабільного функціонування інтегрованих ШІ-систем у банківському секторі. Він дозволяє банкам не лише покращити свої внутрішні процеси, а й підвищити рівень обслуговування клієнтів, зменшуючи витрати і збільшуючи ефективність.

Етап 7: Оцінка результатів і планування вдосконалення. Оцінка результатів впровадження штучного інтелекту в банківську систему є важливою складовою для визначення досягнутих результатів і можливих напрямків для подальшого розвитку, що включає в себе кілька ключових кроків, які дозволяють не лише оцінити ефективність інтеграції штучного інтелекту, а й сформулювати стратегію на майбутнє.

Крок 1. Оцінка впливу на банк – аналіз приросту ефективності, що передбачає вимірювання змін у різних аспектах банківської діяльності після впровадження штучного інтелекту.

Крок 2. Оцінка фінансових вигод, отриманих від впровадження технології – включає підрахунок економії витрат, збільшення доходів завдяки покращеній

ефективності, а також порівняння витрат на реалізацію та обслуговування штучного інтелекту з отриманими вигодами.

Крок 3. Отримання зворотного зв'язку. Після оцінки результатів важливо отримати зворотний зв'язок від основних користувачів системи – клієнтів та співробітників, що дозволить виявити сильні сторони впровадження та потенційні проблеми, що потребують уваги. Для цього можуть бути проведені опитування клієнтів та співробітників, щоб отримати їхнє ставлення до змін, оцінити рівень задоволення від використання нових технологій та виявити можливі труднощі в їх роботі. Відгуки клієнтів можуть виявити, чи дійсно нові технології покращили їхній досвід взаємодії з банком, чи є якісь проблеми в доступності або точності послуг.

Крок 4. Впровадження покращень на основі відгуків – є важливим кроком для адаптації системи під потреби користувачів. Врахування зворотного зв'язку допомагає виправити недоліки та досягти оптимального результату (поліпшення інтерфейсу, оптимізація алгоритмів для кращої роботи з клієнтами, доопрацювання функцій, які не отримали достатнього рівня довіри від користувачів).

Крок 5. Планування майбутніх впроваджень. Завершальним є планування майбутніх впроваджень технологій для подальшого розвитку та вдосконалення банківської системи. На основі оцінки результатів і зворотного зв'язку можна розробити стратегію для розширення можливостей штучного інтелекту, що може включати додавання нових функцій або модулів, які покращують специфічні аспекти діяльності банку. Крім того, важливо звернути увагу на використання нових технологій, таких як квантові обчислення або автономні агенти. Квантові обчислення можуть значно прискорити обробку великих обсягів даних, що дозволить здійснювати більш складні

фінансові аналізи, передбачення та управління ризиками. Автономні агенти можуть стати основою для більш гнучкої і адаптивної системи управління фінансовими операціями без людського втручання, що дозволить не лише підвищити швидкість обробки транзакцій, а й знизити вартість послуг для клієнтів.

Запропонований алгоритм інтеграції штучного інтелекту у банківську сферу наведено на рис. 2. Алгоритм інтеграції штучного інтелекту у банківську сферу надасть змогу банкам ефективно та безпечно впроваджувати новітні технології для оптимізації своєї діяльності. Завдяки структурованому підходу цей процес дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з впровадженням штучного інтелекту, а також забезпечити його максимальну відповідність стратегічним цілям банківської установи. Послідовне проходження всіх етапів, починаючи від аналізу потреб та визначення ключових напрямків застосування штучного інтелекту до розгортання, тестування та подальшого вдосконалення системи, сприяє підвищенню ефективності роботи банку. Отже, алгоритм інтеграції штучного інтелекту у банківську сферу є важливим інструментом для створення більш гнучких, безпечних та ефективних банківських послуг, що відповідають сучасним викликам фінансового сектору та зростаючим очікуванням клієнтів.

Перед інтеграцією штучного інтелекту в банківську діяльність необхідно ретельно проаналізувати всі його переваги та можливі недоліки, щоб забезпечити ефективність і безпеку цього процесу. Перш за все, слід оцінити, які саме завдання в банку можуть бути автоматизовані або покращені за допомогою штучного інтелекту, наприклад, обслуговування клієнтів через чат-боти, аналіз фінансових ризиків, виявлення шахрайства чи оптимізація внутрішніх процесів.

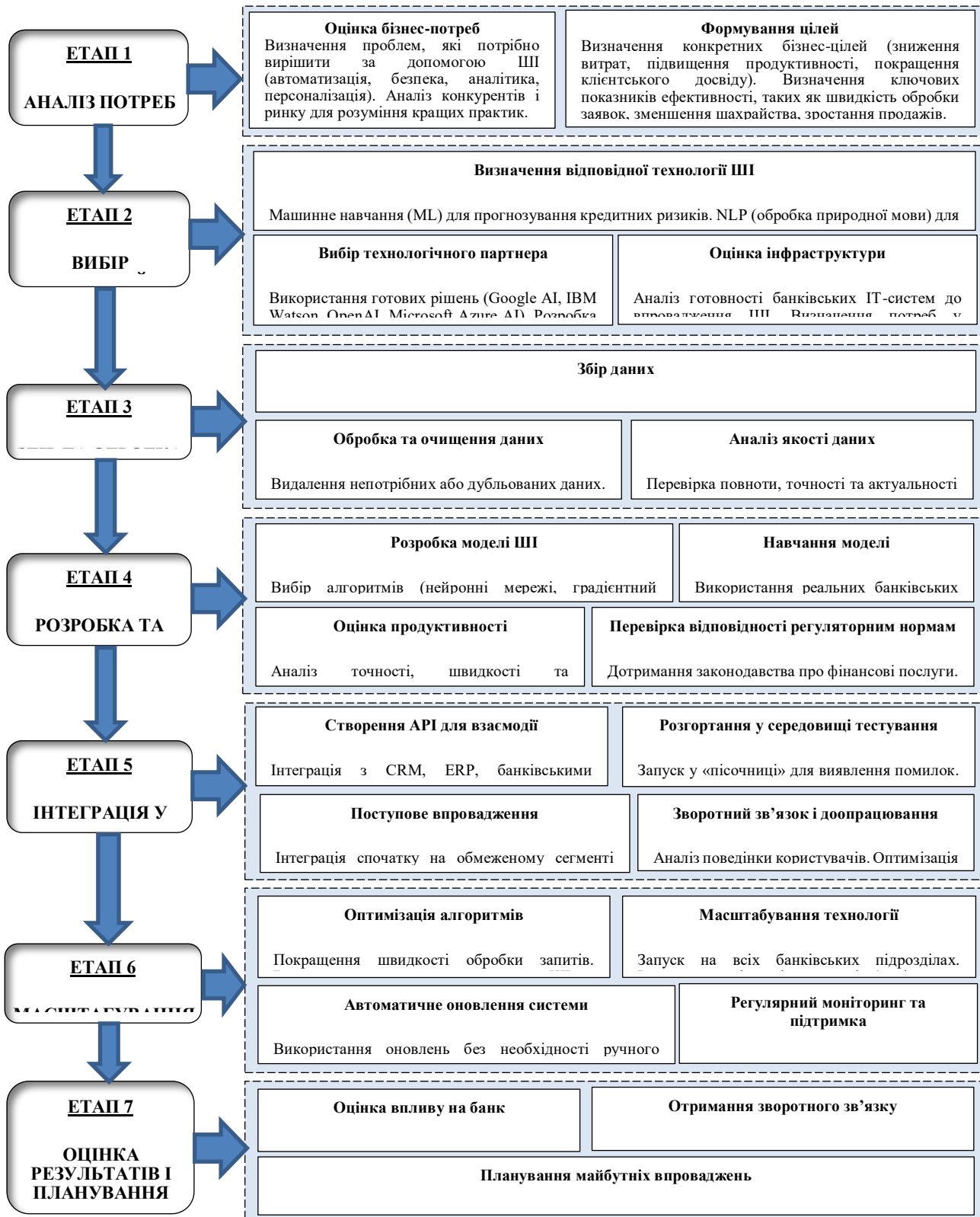


Рис. 2. Алгоритм інтеграції штучного інтелекту у банківську сферу

Джерело: запропоновано авторами.

Важливо також визначити економічну доцільність впровадження, прорахувавши потенційне зниження

витрат, підвищення продуктивності та покращення взаємодії з клієнтами. Однак, разом із перевагами слід врахувати й

можливі недоліки та ризики, а саме: високі початкові витрати на розробку та інтеграцію системи, необхідність модернізації IT-інфраструктури банку, а також складність у навчанні персоналу для роботи з новими технологіями. Крім того, важливо врахувати етичні аспекти та ризики, пов'язані з безпекою даних,

оскільки автоматизовані системи можуть зазнавати кібератак або давати помилкові рішення, що впливатиме на довіру клієнтів (табл. 2). Лише після цього можна приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження штучного інтелекту в банківську діяльність.

Таблиця 2

Основні переваги та недоліки інтеграції штучного інтелекту у банківську діяльність

Категорія	Переваги	Недоліки
Автоматизація процесів	Швидше оброблення операцій та запитів клієнтів. Зниження витрат на персонал. Автоматичне ухвалення рішень у стандартних ситуаціях.	Можливість технічних збоїв. Втрата робочих місць для співробітників банку.
Обслуговування клієнтів	Цілодобова підтримка через чат-боти. Персоналізовані пропозиції та консультації.	Брак людського підходу до вирішення складних питань. Обмеження у розумінні емоцій клієнтів.
Безпека та управління ризиками	Виявлення шахрайських операцій у режимі реального часу. Аналіз великих масивів даних для прогнозування ризиків.	Можливість кібератак на ІТ-системи. Використання ІТ злочинцями для обходу безпеки.
Кредитний скоринг та аналітика	Об'єктивна оцінка кредитоспроможності на основі великого обсягу даних. Зниження ризиків неповернення кредитів.	Можливі алгоритмічні упередження та дискримінація. Відсутність людського чинника у нестандартних ситуаціях.
Оптимізація операційних витрат	Скорочення витрат на ручну працю. Оптимізація управління ресурсами банку.	Високі витрати на розробку та підтримку ІТ-рішень. Залежність від технологічних постачальників.
Юридичні та етичні аспекти	Автоматизований контроль за відповідністю нормам. Менший вплив людського чинника на помилки.	Юридична невизначеність щодо відповідальності за рішення ІТ. Питання конфіденційності даних клієнтів.

Джерело: систематизовано авторами на основі (Голей & Дрік, (2023).

Отже, штучний інтелект продовжує трансформувати банківську сферу, роблячи її ефективнішою, безпечнішою та клієнтоорієнтованою. Попри існуючі виклики та перспективи інтеграція штучного інтелекту залишається вкрай привабливою для фінансових установ, що прагнуть бути конкурентоспроможними, значно покращити безпеку, продуктивність та якість обслуговування клієнтів.

Висновки. В результаті дослідження було проаналізовано процес інтеграції штучного інтелекту у банківську систему України і визначено, що це є стратегічно важливим процесом, оскільки сприяє підвищенню ефективності роботи банків, оптимізації бізнес-процесів та покращенню

якості обслуговування клієнтів. Встановлено, що використання штучного інтелекту дозволяє банкам автоматизувати рутинні завдання, зменшити операційні витрати, підвищити швидкість обробки запитів та знизити ризики, пов'язані з шахрайством. Виявлено, що завдяки аналізу великих масивів даних та прогнозуванню поведінки клієнтів штучний інтелект допомагає впроваджувати персоналізовані фінансові послуги, що, у свою чергу, сприяє зростанню довіри до банківських установ. Також доведено, що процес імплементації штучного інтелекту супроводжується низкою перешкод, серед яких – необхідність значних інвестицій у

модернізацію ІТ-інфраструктури, забезпечення кібербезпеки, дотримання нормативно-правових вимог та адаптація персоналу до нових технологій. Крім того, важливо враховувати етичні аспекти використання штучного інтелекту, зокрема конфіденційність та захист персональних даних клієнтів. Запропоновано алгоритм інтеграції штучного інтелекту у банківську сферу, який надасть змогу банкам ефективно та безпечно впроваджувати новітні технології для оптимізації своєї діяльності, мінімізувати ризики, пов'язані з впровадженням штучного інтелекту, а також забезпечити його максимальну відповідність стратегічним цілям банківської установи. Доведено, що використання штучного інтелекту є перспективним напрямом розвитку фінансового сектору, і його активне

впровадження дозволить українським банкам залишатися конкурентоспроможними у сучасному цифровому середовищі.

Подальші дослідження ґрунтуються на систематичному аналізі ефективності імплементації штучного інтелекту в банківську систему України, оцінці його впливу на фінансову стабільність та конкурентоспроможність банків, а також вивченні можливостей подальшої оптимізації та вдосконалення ІІТ-технологій. Важливим напрямом майбутніх досліджень також є розробка методик для підвищення безпеки та надійності використання штучного інтелекту, зокрема шляхом впровадження новітніх алгоритмів машинного навчання, квантових обчислень та автономних агентів.

Література:

1. Біленко, Д. В., Сивицька, І. Г. & Теленкова, Д. Г. (2018). Моделювання оцінки кредитоспроможності клієнтів банку за допомогою методу штучного інтелекту. *Проблеми системного підходу в економіці*, 3(2), 105-109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_3\(2\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_3(2)_20).
2. Голей, Ю. М. & Дрік, І. А. (2023). Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки. *Challenges and Issues of Modern Science*, 1, 382-386. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.22886720>.
3. Гудзь, Л. В. (2024). Забезпечення права на приватність у контексті використання штучного інтелекту: потенційні загрози та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*, 86(1), 175-180. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.25>.
4. Зайонц, А. В. (2020). Підвищення конкурентоспроможності банку на кредитному ринку за рахунок упровадження інновацій на основі Big Data та технологій штучного інтелекту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*, 31(70), 4(2), 69-75. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-38>.
5. Карась, О. С. (2024). Еволюційний вплив штучного інтелекту на економіку: тенденції та ідеї. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*, 11(1), 49-55. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-11-10474>.
6. Кисіль, Т. М. (2015). Концептуальні моделі діагностики банкрутств, засновані на методах штучного інтелекту. *Моделювання та інформаційні*

- системи в економіці*, 91, 274-283. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2015_91_28.
7. Миколайчук, Р. А. & Миколайчук, А. І. (2024). Використання технологій штучного інтелекту для автоматизації процесу обробки документів. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*, 2, 111-117. <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2024-50-2-111-117>.
8. Пантелеєва, Н. М. (2019). Технології штучного інтелекту в антикризовому управлінні банком. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*, 33, 193-197. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-38>.
9. Прицюк, Л. А. (2023). Технології штучного інтелекту у банках: перспективи і застереження. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*, 4(2), 36-39. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8814>.
10. Пузирьова, П. В. (2020). Основні фактори впливу на процес формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*, 10 (233), 72-81. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4415456>.
11. Романчук, Л. А., Щитов, Д. М. & Мормуль, М. Ф. (2024). Застосування штучного інтелекту в електронній комерції України: тренди, виклики, імітаційні моделі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*, 9(1), 77-88. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10286>.
12. Руда, О. Л. (2024). Штучний інтелект та напрями використання в банківській діяльності. *Ефективна економіка*, 1, URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_52. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.50>.

13. Савіцький, Л. М., Безносенко, С. Ю. & Горбач, Р. Я. (2024). Концептуальні погляди на побудову системи захисту від кібератак із застосуванням методів штучного інтелекту в інформаційно-комунікаційних системах. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*, 1, 77-85. <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2024-49-1-77-85>.
14. Соколов, В., Рябцев, В., Успенський, О. & Копич, Д. (2024). Напрями застосування штучного інтелекту в технологіях розробки програмного забезпечення. *Information Technology and Security*, 12(2), 219-235. <https://doi.org/10.20535/2411-1031.2024.12.2.315741>.
15. Солодкий, В. В. & Поліщук, Ю. А. (2023). Впровадження штучного інтелекту в українських банках та бізнесі: перспективи та застереження. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2, 119-127. <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.119>.
16. Стащук, О. В. & Мартинюк, Р. (2021). Специфіка застосування когнітивних технологій та штучного інтелекту в сучасній банківській діяльності. *Економічний форум*, 3, 134-138. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_3_21.
17. Холявко, Н., Садчикова, І. & Колотюк, М. (2023). Напрями використання штучного інтелекту в банківських установах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2, 192-203. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-192-203](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-192-203).
18. Ignazarov, D. & Puzyrova, P. (2024). Theoretical concept of artificial intelligence, its impact on the modernisation of business processes and strategic development of enterprises. *Менеджмент*, 1(39), 78-89. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.1.7>.
19. Сайт Bank of America (2024). URL: <https://promotions.bankofamerica.eric.a>.
20. Сайт Barclays (2024). URL: <https://www.barclays.co.uk/>.
21. Сайт Business Insider (2024). URL: <https://www.businessinsider.com>.
22. Сайт McKinsey & Company (2024). URL: <https://www.mckinsey.com>.
23. Сайт МФУ (2024). URL: <https://minfin.com.ua>.

УДК: 658.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-80-88

ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ОСОБИСТОГО СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Світлана Плетенецька¹, Захар Біблій²

¹Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: SvitlanaPM@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2695-0712>

²Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: BiblyiZV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6728-2980>

FUNCTIONING OF THE PERSONAL INSURANCE MARKET IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

Svitlana Pletenetska¹, Zakhar Biblyi²

¹Ph.D., Associate professor, Associate professor of Economics and Finance Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: SvitlanaPM@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2695-0712>

²PhD student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: BiblyiZV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6728-2980>

Анотація. У статті досліджено історичну ретроспективу становлення вітчизняного ринку страхування. Дослідженням встановлено основні 4 етапи розвитку: перший етап екстенсивного розвитку, другий етап структурних змін, третій етап посилення участі держави та крайній четвертий етап стійкості до нестабільних умов. Це зумовило актуальність подальшого дослідження особливостей функціонування особистих видів страхування в умовах війни в Україні та формування цілей статті. Визначено основні групи ризиків, під дією яких формується сучасне функціонування ринку страхування, зокрема, глобальні, макро- та мікроекономічні, фінансові та комерційні ризики. Проаналізовано проникнення страхування в Україні та визначено його рівень одним з найнижчих у світі. Оцінено основні види страхування за обсягом страховим премій та причини зростання обсягів автотранспортного страхування у 2022 році, що відобразилося у різкому підвищенню попиту на поліси «Зелена карта» в зв'язку з масовим виїздом українців закордон. Крім цього, зростанню об'ємів ринку особистих видів страхування посприяло не тільки зростання побоювань за своє здоров'я внаслідок пандемії Covid-19, але й формування в Україні своєрідної культури піклування роботодавців про своїх співробітників через забезпечення полісами добровільного медичного страхування. Охарактеризовано виклики з якими стикається ринок особистого страхування, зокрема, досліджено покриття воєнних ризиків по договорах страхування особистих видів. Дослідження показало, що покриття воєнних ризиків для цивільних осіб з деякими обмеженнями покривається по таких видах особистого страхування, як добровільне медичне страхування та страхування від нещасного випадку, та не покривається по програмах страхування життя чи туристичному медичному страхуванню. В процесі дослідження теоретичних та практичних результатів виявлено проблему відсутності покриття воєнних ризиків при особистому страхуванні для учасників бойових дій. Це потребує як нормативного врегулювання, так і практики впровадження нових страхових продуктів страховиками.

Ключові слова: страхування, страхові компанії, проникнення страхування, особисті види страхування, воєнні ризики.

Формул: 0, рис.: 6, табл. 1, бібл.: 16

Abstract. The article examines the historical retrospective of the formation of the domestic insurance market. The study establishes the main 4 stages of development: the first stage of extensive development, the second stage of structural changes, the third stage of strengthening the participation of the state and the extreme fourth stage of resistance to unstable conditions. under the influence of which the modern functioning of the insurance market is formed, in particular, global, macro- and microeconomic, financial and commercial risks. The penetration of insurance in Ukraine is analyzed and its level is determined to be one of the lowest in the world. The main types of insurance in terms of insurance premiums and the reasons for the growth in the volume of motor insurance in 2022 are evaluated, which is reflected in a sharp increase in demand for Green Card policies due to the mass departure of Ukrainians abroad. In addition, the growth of the personal insurance market was facilitated not only by the growth of fears for their health as a result of the Covid-19 pandemic, but also by the formation in Ukraine of a peculiar culture of employers taking care of their employees through the provision of voluntary health insurance policies. The challenges faced by the personal insurance market are characterized, in particular, the coverage of war risks under personal insurance contracts is studied. The study found that war risk coverage for civilians with some limitations is covered by personal insurance such as voluntary health and accident insurance, and is not covered by life insurance or travel health insurance. In the process of studying theoretical and practical results, the problem of lack of coverage of war risks in personal insurance for

combatants has been identified. This requires both regulatory regulation and the practice of introducing new insurance products by insurers.

Keywords: *insurance, insurance companies, penetration insurance, personal types of insurance, war risks.*

Formulas: *0, fig.: 6, tabl.: 1, bibl.:16*

Постановка проблеми. В умовах сьогодення вітчизняний ринок страхових послуг розвивається в нестабільному середовищі: військовий стан в Україні та зменшення бізнес активності, посилення контролю з боку держави та вимог щодо прозорості діяльності, наслідки пандемії внаслідок Covid-19 та складна макроекономічна ситуація, зменшення доходів населення та високий рівень інфляції й корупції. Кожен з цих ризиків окремо можуть стати серйозною перепорою до розвитку страхового ринку, а усі разом – і зовсім поставити під загрозу його існування та належне функціонування. Що стосується ринку особистих видів страхування, то тут додається ще одна суттєва загроза: погіршення якості життя населення, значний відтік українців за кордон та низька народжуваність. Іншими словами, ринок особистого страхування віддзеркалює економічний стан країни загалом, адже особисте страхування стає затребуваним серед суспільства тільки при закритті усіх базових потреб у вигляді фізіологічних та потреб безпеки, а при кризових явищах в країні ці потреби часто можуть не задовольнятися в повній мірі, тож потреба особистого страхування відкладається на невизначений час до покращення загального стану в країні. Тому дослідження особливостей розвитку особистого страхування в умовах війни потребує пошуку нових наукових засад організації цього процесу та вдосконалення діючих положень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання становлення та функціонування вітчизняного ринку страхування досліджували у своїх роботах багато вчених. Тищенко (2021) розкрив низьку результативність державного регулювання страхової діяльності в Україні та ризики, які з цього випливають, а також запропонував комплекс заходів щодо удосконалення законодавства України. Пурій (2018) визначив фактори, що

гальмують ефективне функціонування страхового ринку в Україні серед яких основними є відсутність єдиної державної стратегії щодо розвитку ринку страхових послуг та нестабільність економічної ситуації в державі. Руда (2020) висвітлила історичне зародження страхового ринку загалом та в незалежній Україні зокрема, а також зазначила важливість фінансової стійкості страхових компаній, як одного з ключових факторів безпеки фінансового ринку. Журавка, Темченко & Федорченко (2018) у своїй спільній праці підтримали думку Рудої та глибше дослідили значущість стійкості страхових компаній не лише у розрізі фінансового ринку, але й як важливу передумову їх виживання та запоруку успішної реалізації їх місії та стратегічних цілей. У своїй роботі вони встановили, що фінансова стійкість страхових компаній є основною умовою, за якої інститут страхування може повноцінно виконувати свою багатопланову роль у процесі суспільного відтворення. Поліщук & Плетенецька (2022) досліджували зміни страхового ринку України на початку повномасштабного вторгнення та виклики, з якими стикнулися всі учасники страхових відносин. Проте, попри вагомий внесок вищезазначених вчених, існує об'єктивна необхідність поглибленого дослідження впливу воєнних дій та воєнного стану на функціонування ринку особистих видів страхування.

Формування цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей функціонування ринку особистих видів страхування в умовах воєнного стану.

Для досягнення цієї мети у статті використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: історико-логічний метод – під час визначення етапів становлення ринку страхування в Україні; метод аналізу та синтезу – при виокремленні основних ризиків, під дією яких функціонує ринок страхування в Україні; метод статистичного аналізу – під

час дослідження рівня проникнення страхування та структури страхових премій в Україні; системно-структурний аналіз – при дослідженні покриття воєнних ризиків по договорах страхування особистих видів. Використання та об'єднання вищезгаданих методів посприяло отриманню обґрунтованих висновків та результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективно функціонуючий ринок страхування є одним з найважливіших компонентів ринкової економіки та відіграє ключову роль у формуванні загальноекономічної ситуації в країні через створення страхового захисту як для суб'єктів господарювання, так і для окремих фізичних осіб. Становлення вітчизняного ринку страхування викликає значну зацікавленість, зважаючи на умови, в яких він формувався та функціонує, а події крайніх років, зумовлені пандемією Covid-19 та військовою агресією росії проти України, ще більше ускладнили його.

В історичній ретроспективі становлення ринку страхування в Україні тривало в декілька періодів, причому різні вітчизняні науковці виділяють від 3 до 5 різних етапів. Найчастіше вживаною періодизацією розвитку страхового ринку в Україні є чотирьох етапна, перший етап якої припадає на 1991-1993 роки та характеризується екстенсивним розвитком із відсутністю спеціального законодавства та контролю з боку держави, а також функціонуванням в несприятливих макроекономічних умовах (Тищенко, 2021). Протягом другого етапу, який тривав до 1996 року, відбулися структурні зміни: встановлення нагляду з боку держави у вигляді створення державної структури регулювання Укрстрахнагляд, формування перших законодавчих норм та створення певних груп страхових компаній (Кремена, 2014). Наступний етап (до 2001 року) визначився посиленням участі держави, зокрема, через створення Закону України «Про страхування» та встановлення вимог до договорів страхування (Руда, 2020). На цей період припадає також зародження інституту страхового посередництва і

покращення макроекономічних умов, що посприяло активному розвитку вітчизняного страхового бізнесу. Четвертий - крайній етап триває і до сьогодні та характеризується значними зрушеннями у контролі з боку держави (удосконалення нормативно-правової бази, посилення вимог щодо платоспроможності, структури власності та прозорості діяльності страхових компаній), підвищенням інвестиційної привабливості (представленість провідних міжнародних компаній з Канади, Австрії, Польщі, Німеччини та ін.) та стійкістю до нестабільних умов (створення нових продуктів страхування в період пандемії Covid-19 та розширення покриття в умовах військового стану).

Що стосується ринку особистих видів страхування, то його становлення в Україні характеризується приблизно схожими етапами, єдина відмінність полягає у тому, що з початку незалежності екстенсивне зростання стосувалося тільки таких видів особистого страхування, як страхування життя та страхування від нещасних випадків. Медичне страхування не було таким привабливим для страховиків і кількість отриманих ліцензій на здійснення цієї діяльності суттєво відрізнялася в меншу сторону. І тільки з початку XXI ст. кількість договорів медичного страхування почала зростати, проте і досі рівень медичного страхування в Україні перебуває на вкрай низькому рівні у порівнянні з провідними країнами світу.

Наразі ринок страхування в Україні функціонує під дією значної кількості ризиків, які ще більше ускладнюють його розвиток (рис. 1). Зокрема, серед основних варто виділити глобальні ризики, макро- та мікроекономічні ризики, фінансові та комерційні ризики.

Головним показником розвитку страхового ринку є рівень проникнення страхування або співвідношення валових страхових премій до ВВП. Порогове значення даного показника становить 7-8% (Коцюрба, & Насипайко, 2020)

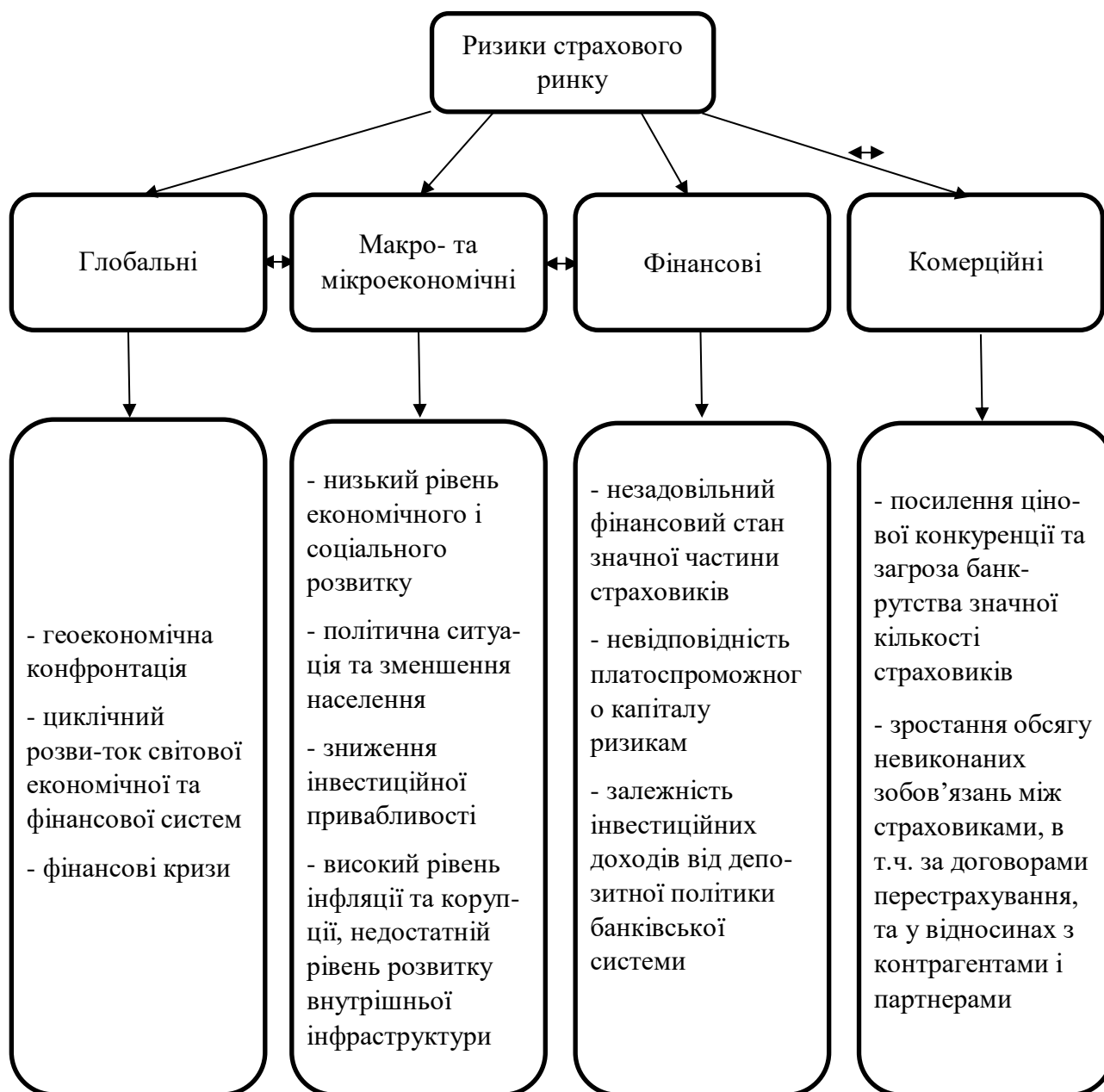


Рис.1. Види ризиків страхового ринку

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

В Україні цей показник перманентно знижувався протягом останніх років з 1,5% у 2017 році до 0,7% у 2023 році (рис. 2). І тільки у 2024 році почалося незначне зростання, зокрема, результати за три квартали цього року уже показують результат 0,8%. При цьому, середньосвітовий рівень проникнення

страхування становить 6,6%, у Великій Британії – 10,6%, у Японії – 7,7%, а у США цей показник складає 6,5% (Life and non-life insurance penetration, 2022). Об'єктивно можна стверджувати, що показник проникнення страхування в Україні є одним з найнижчих у світі, поряд з Єгиптом та Казахстаном.

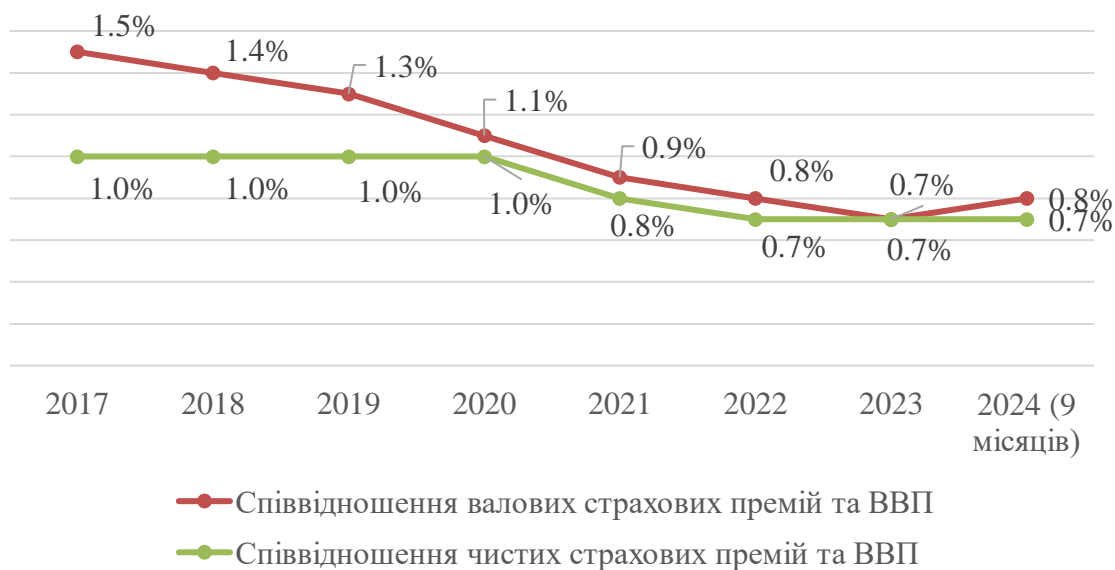
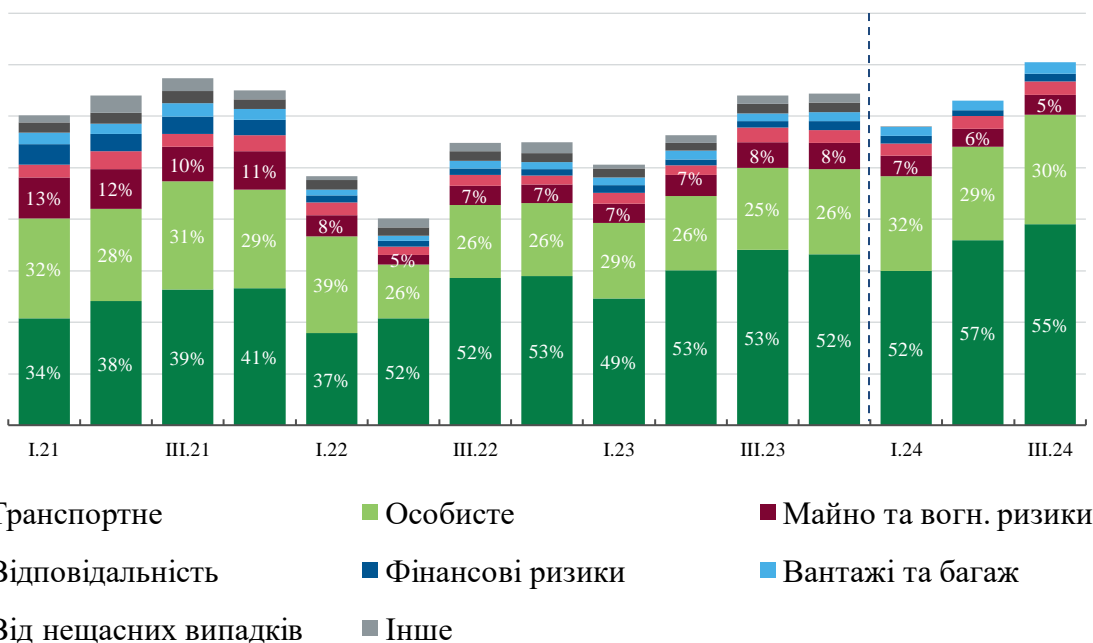


Рис. 2. Рівень проникнення страхування в Україні у 2017-2024 рр., %

Джерело: розраховано авторами на основі [6]

Основними видами страхування за обсягом страхових премій у 2021-2024 роках залишаються автострахування та особисте страхування, включаючи страхування від нещасних випадків (рис. 3). Значні об'єми страхування автомобілів обумовлені зростанням продажів нових авто та обов'язковим оформленням КАСКО у випадку програм кредитування, а також різким зростанням попиту на поліси «Зелена карта» у першому півріччі 2022

року в зв'язку з масовим виїздом українців закордон. Щодо особистого страхування, то збільшенню страхових премій сприяло не тільки зростання побоювань за своє здоров'я внаслідок пандемії Covid-19, але й формування в Україні своєрідної культури забезпечення роботодавцями для своїх співробітників добровільного медичного страхування, зокрема, серед міжнародних компаній-роботодавців та компаній з ІТ-сектору.



Джерело: побудовано авторами на основі [6]

Динаміка валових страхових премій за період з 2017 року дуже чітко відображає

стан українського страхового ринку за цей період (рис. 4).

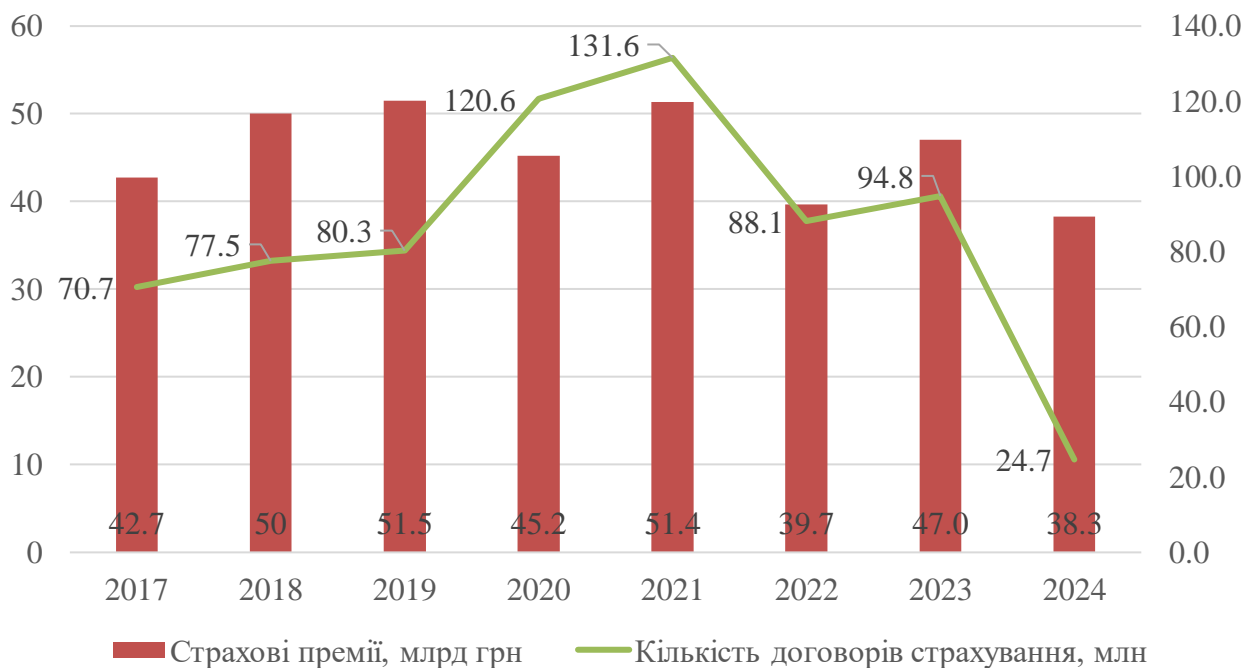


Рис. 4. Обсяги страхових премій та кількість укладених договорів страхування в Україні

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

До 2019 року ринок поступово розвивався, а об'єм страхових премій та кількість договорів зростали, проте пандемія внаслідок Covid-19 та значні карантинні обмеження в зв'язку з цим внесли деякі зміни і 2020 рік охарактеризувався зменшенням страхових премій майже до рівня 2017 року. Але швидка адаптація до нових умов як страховиків, так і страхувальників, дозволила швидко наростити втрачені об'єми і у 2021 році ринок відновився та показники почали зростати знову.

Новим викликом для ринку страхування стало військове повномасштабне вторгнення в Україну в лютому 2022 року і обсяги страхових премій різко впали, що було обумовлено багатьма факторами. Насамперед, значна частина договорів страхування була призупинена за проханням страхувальників. Також війна в Україні призвела до розірвання в односторонньому порядку договорів деяких

перестраховальників із страховими компаніями, що діють на території України, і це унеможливило пролонгацію поточних та заключення нових договорів страхування з ними. Страховики як і інші суб'єкти економічної діяльності стикнулися із втратами свого майна, яке перебувало на окупованій території або постраждало внаслідок обстрілів.

Ще одним викликом для страховиків стало посилення регуляторних норм з боку Національного банку України у вигляді жорстких вимог до платоспроможності та мінімального статутного капіталу. З однієї сторони, це сприяє зміцненню сектору фінансових послуг в Україні, його оптимізації та підвищенню якості продуктів і послуг для клієнтів. Проте з іншої сторони, можна прослідкувати чітку тенденцію до зменшення кількості страховиків та виходу з ринку маленьких компаній, деякі з яких сумлінно працювали багато років (рис. 5).



Рис. 5. Кількість страховиків, 2017-2024 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

Зміна законодавства у 2024 році також внесла коригування щодо існуючих раніше видів страхування, які змінилися на 23 класи страхування, з яких 8 класів варто віднести до особистого страхування. Зокрема, страхування від нещасного

випадку, страхування на випадок хвороби (у тому числі медичне страхування), страхування під час здійснення подорожі та 5 класів страхування життя (в т.ч. пенсійне та інвестиційне страхування життя).

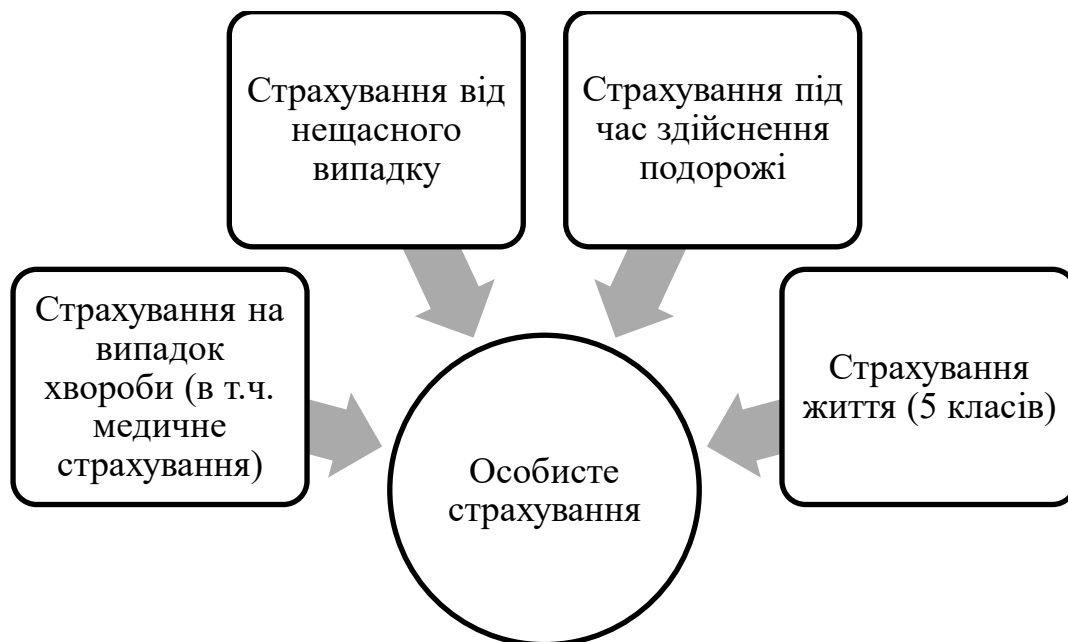


Рис. 6. Основні класи особистого страхування

Джерело: сформовано авторами відповідно до норм ЗУ «Про страхування» [1]

В рамках особистого страхування для страховиків постало питання покриття воєнних ризиків, яке в більшості договорів

страхування є виключенням та не підлягає відшкодуванню чи покриттю витрат на медичну допомогу застрахованій особі, яка

отримала розлад здоров'я, травму чи смерть внаслідок війни. Проте, адаптивність учасників ринку особистих видів страхування знайшла своє відображення і тут, тож через короткий час

більшість страхових компаній запропонували варіанти покриття воєнних ризиків у своїх договорах страхування (табл. 1).

Таблиця 1

Покриття воєнних ризиків по договорах страхування особистих продуктів*

Клас особистого страхування	Покриття воєнних ризиків для цивільних осіб	Покриття воєнних ризиків для учасників бойових дій
Страхування на випадок хвороби (в т.ч. медичне страхування)	Так, вся необхідна медична допомога в рамках полісу страхування (крім реабілітації), або обмеження по страховій сумі, або обмеження кількості днів лікування	Ні, тільки у період відпустки
Страхування від нещасного випадку	Так, з деякими обмеженнями по сумі виплати	Ні, крім окремих спеціальних програм страхування
Страхування під час здійснення подорожі	Ні	Ні
Страхування життя (5 класів)	Ні, крім виплати викупної суми або суми негарантованого бонусу або спеціального фонду індексації	Ні, крім виплати викупної суми або суми негарантованого бонусу або спеціального фонду індексації

* - по більшості договорів, які пропонуються страховими компаніями
 Джерело: сформовано авторами на основі [7-12]

Отже, такий підхід значно розширює страхове покриття та робить страховий поліс максимально ефективним та необхідним у нинішніх умовах.

Висновки. Становлення ринку особистих видів страхування в Україні триває і досі, адже разом з деякими успіхами та досягненнями існує значна кількість проблем, пов'язаних з недосконалою законодавчою базою, незавершеною медичною реформою та недовірою населення до страхових компаній. Крім цього, істотний вплив на функціонування ринку особистих видів страхування, який ще не встиг сповна відновитися після пандемії внаслідок

Covid-19, здійснює війна. Але, незважаючи на усі труднощі та виклики, які постають перед учасниками ринку, страхування особистих продуктів не тільки поступово відновлюється, але й водночас удосконалюються умови страхування, розширюється наповнення полісів страхування з урахуванням поточних потреб та спрощуються способи взаємодії зі страховими компаніями.

Перспективи подальших досліджень варто зосередити на розробці нових програм особистого страхування для ветеранів та учасників бойових дій, які повертаються до звичайного життя, а також оцінці ефективності їх впровадження.

Література:

1. Закон України «Про страхування» від 18.01.2021. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1909-20>

2. Life and non-life insurance penetration in selected countries and territories worldwide from 2020 to 2022. URL:

<https://www.statista.com/statistics/381174/insurance-penetration-in-selected-countries-worldwide/>

3.Журавка, О., Темченко, А., & Федорченко, В. (2018). Теоретичні підходи до визначення фінансової стійкості страхових компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 22(1). URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_1_2018ua/26.pdf

4.Коцюрба О., & Насипайко, Д. (2020). Страховий ринок України: сучасний стан та проблеми розвитку. *Центральноукраїнський науковий вісник*, 5(38). URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).284-291](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).284-291)

5.Кремена, М. (2014). Розвиток страхової діяльності в Україні. *Молодий вчений*, 12(15), грудень. С. 262-265.

6.Огляд небанківського фінансового сектору. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-serpen-2024-roku>

7.Офіційний сайт СК «ARX». URL: <https://arx.com.ua/>

8.Офіційний сайт СК «INGO». URL: <https://ingo.ua/>

9.Офіційний сайт СК «Metlife-Україна». URL: <https://www.metlife.ua/>

10.Офіційний сайт СК «TAS life». URL: <https://taslife.com.ua/>

11.Офіційний сайт СК «UNIQA». URL: <https://uniqa.ua/>

12.Офіційний сайт СК «ПЗУ Україна». URL: <https://www.pzu.com.ua/>

Поліщук Л. & Плетенецька С. (2022) Стан ринку страхових послуг в Україні під час повномасштабного воєнного вторгнення росії.

Modern research in world science: proceedings of the

УДК 330.131

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-89-95

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Ольга Чумаченко¹, Олег Нескородько²

¹К.е.н, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail:olgach@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3404-3976>

²Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: NeskorodkooA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1300-7749>

IMPROVING THE RISK MANAGEMENT SYSTEM AS A WAY TO INCREASE THE FINANCIAL RESILIENCE OF ENTERPRISES

Olga Chumachenko¹, Oleh Neskorodko²

¹Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail:olgach@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3404-3976>

²Doctorate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: NeskorodkooA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1300-7749>

Анотація. У статті розглядаються основні способи вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві, зокрема акцентується увага на необхідності інтеграції ризик-орієнтованого підходу в управлінські процеси компанії. В умовах глобальних політичних та економічних змін, зокрема, через вплив війни, зростання нестабільності на ринках, потреба в адаптації компаній до нових умов набуває критичної важливості. Ризики, що постають перед підприємствами, є всеохоплюючими та різноманітними, і вимагають своєчасного виявлення, оцінки та адекватного реагування для мінімізації потенційних збитків і забезпечення стабільного функціонування організації.

Метою статті є дослідження шляхів вдосконалення управління ризиками на підприємстві та впровадження ризик-орієнтованого управління. В роботі використані методи системного аналізу, індукції, дедукції, візуалізації даних. В статті зосереджено увагу на теоретичних засадах та практичних аспектах управління ризиками. Зокрема, підкреслено важливість інтеграції ризик-орієнтованих підходів у всі рівні управлінської діяльності підприємства, що забезпечує ефективне реагування на як зовнішні, так і внутрішні загрози.

Розглянуті основні етапи побудови системи управління ризиками, серед яких особливе значення надано ідентифікації ризиків та їх кількісній оцінці. Ідентифікація ризиків передбачає виявлення всіх можливих загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Методологія оцінки ризиків, а також їх агрегація методом Монте-Карло, дозволяє отримати кількісну оцінку сукупного ризику, що є необхідним для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Також зазначено про необхідність культивування на підприємстві відповідної культури ризику, що допомагає залучити кожного працівника до участі в управлінні ризиками.

Стаття підкреслює важливість інтеграції управління ризиками на всіх рівнях підприємства, як основи для підвищення його фінансової стійкості. Виявлення ризиків, їх кількісна оцінка, а також впровадження ефективних моделей управління дозволяють не лише запобігти можливим втратам, але й значно підвищити шанси на успішний розвиток в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища.

Ключові слова: управління ризиками, ризик-орієнтоване управління, метод Монте-Карло, культура ризику, фінансова стійкість підприємства.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 13

Abstract. The article explores the main ways to improve the risk management system within an enterprise, with a particular emphasis on the necessity of integrating a risk-oriented approach into the company's management processes. In the context of global political and economic changes, especially due to the impact of war and increasing market instability, the need for companies to adapt to new conditions has become critically important. The risks faced by enterprises are all-encompassing and diverse, requiring timely identification, assessment, and appropriate responses to minimize potential losses and ensure the stable functioning of the organization.

The purpose of the article is to explore ways to improve risk management within enterprises and implement risk-oriented management. The research employs methods of systems analysis, induction, deduction, and data visualization. The article focuses on the theoretical foundations and practical aspects of risk management. In particular, it highlights the importance of integrating risk-oriented approaches at all levels of the enterprise's management activities, ensuring effective responses to both external and internal threats.

The article discusses the main stages in building a risk management system, with particular emphasis placed on risk identification and quantitative risk assessment. Risk identification involves detecting all potential threats that may affect the enterprise's operations. The risk assessment methodology, along with their aggregation using the Monte Carlo

method, allows for a quantitative assessment of overall risk, which is essential for making informed strategic decisions. It also emphasizes the necessity of cultivating an appropriate risk culture within the enterprise, which helps engage every employee in risk management.

The article underscores the importance of integrating risk management at all levels of the enterprise as a foundation for enhancing its financial resilience. Identifying risks, quantitatively assessing them, and implementing effective management models not only help prevent potential losses but also significantly increase the chances of successful development in a constantly changing external environment.

Keywords: risk management, risk-oriented management, Monte Carlo method, risk culture, financial resilience of the enterprise.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 13

Постановка проблеми. Діяльність підприємства у всіх її формах поєднується з численними ризиками. Війна і глобальні політичні та економічні процеси суттєво збільшили як кількість, так і масштаб загроз. Сучасні темпи змін у зовнішньому середовищі є безпрецедентними, отже компаніям необхідно швидко адаптуватися до цих змін, водночас зберігаючи та створюючи конкурентні переваги. Відповідно, своєчасне виявлення ризиків і адекватне реагування на них стає необхідною основою фінансової стійкості.

Управління ризиками є інструментом, який дозволяє організаціям більш впевнено керувати ризиками для досягнення стратегічних цілей. Крім того, керівники комерційних підприємств усе частіше прагнуть до того, щоб використовувати управління ризиками не тільки для збереження вартості за рахунок запобігання ризикам і готовності на випадок їх реалізації, але і для створення додаткової вартості компанії.

Не зважаючи на важливість функції управління ризиками, на більшості підприємств вона досі розглядається як окремий процес, в той час як передові практики управління ризиками вимагають інтеграції ризик-орієнтованих підходів до процесів управління на всіх рівнях. Впровадження на підприємствах ризик-орієнтованого управління є суттєвим викликом сьогодення і вимагає розробки відповідної теоретичної та методологічної бази.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи та практичні методи управління ризиками були досліджені Jorion (2009), М. Круї, Д. Галаєм, Р. Марком та українськими дослідниками Гуменюк, Міщук, & Олійник

(2009), Кущик, (2024). Ризик-менеджмент ланцюгів постачань був досліджений П. Кувелісом, Р.Лі. Суттєвий внесок у вивчення фінансових ризиків зробив Дж. Халл. Інтегровані системи управління ризиками були досліджені Gleißner, & Berger (2024). Формування цілісної системи управління ризиками дослідила Рязанова (2022). Впровадження на підприємствах системи контролінгу та взаємозв'язок з ефективністю процесу управління фінансовою безпекою, а також прийняття своєчасних управлінських рішень, спрямованих на досягнення фінансової стабільності підприємств аналізував Румик (2020). Тим не менш, комплекс питань, що стосується інтеграції системи управління ризиками в діяльність підприємства, потребує подальшої теоретичної та практичної розробки.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження шляхів вдосконалення управління ризиками на підприємстві та впровадження ризик-орієнтованого управління.

В роботі було використано наступні наукові методи: метод системного аналізу, за допомогою якого система управління ризиками підприємства була розкладена на компоненти, та кожен з них був досліджений окремо; метод індукції, який дозволив на основі аналізу окремих недоліків існуючих методологій управління ризиком зробити висновок про недостатній рівень розробки проблематики, пов'язаної з побудовою системи управління ризиками на підприємствах; метод дедукції, який дозволив виходячи з загального розуміння необхідної культури ризику виявити окремі правила і патерни поведінки, що мають її складати; графічний метод, завдяки якому отримані результати

наукової роботи були візуалізовані на малюнку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під ризиком у фінансово-господарській діяльності підприємств розуміють ймовірність виникнення збитків, втрат або недоотримання прибутку порівняно з прогнозним варіантом. Ризик

має свої специфічні ознаки, такі як: є конкретним явищем, має вірогідний характер; може бути вимірним та оціненим; має конкретну форму прояву, пов'язану з певним об'єктом; є невід'ємним елементом фінансово-економічних відносин (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові ризики, які впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні

№ з/п	Найменування ризику	Оцінка рівня занепокоєння експертів, балів
1	Значні обмеження або повна неможливість отримувати сировину, товари чи послуги від постачальників	163
2	Збій функціонування інформаційних систем (у тому числі внаслідок хакерських атак)	145
3	Руйнування інфраструктури підприємства	122
4	Плинність кадрів, неможливість їх своєчасного поповнення та якісного навчання	103
5	Брак (дефіцит) клієнтського попиту на готову продукцію або послуги	86
6	Виникнення необхідності термінової релокації підприємства та пов'язаних з цим витрат	76

Джерело: побудовано авторами на основі Воробйова, 2022.

Управління ризиками потребує системного підходу. Ключовими елементами при побудові системи управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM) є підходи, моделі та методологія управління ризиками. У сучасній літературі вони висвітлені дуже фрагментарно і, зазвичай, зводяться до типової методології управління ризиками (Рязанова, 2022).

Найбільш поширеною на практиці методологією управління ризиками є COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), розроблена наприкінці XX століття. Відповідно до стандарту COSO ERM, основною ідеєю ризик-менеджменту є збільшення ринкової вартості компанії за рахунок досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю та

ризиками підприємства. Головною слабкістю методології COSO ERM є те, що вона допускає якісну оцінку ризиків. Натомість, лише послідовне кількісне визначення всіх відповідних ризиків і подальше їх агрегування відобразить реальну картину ризиків компанії (Gleißner, & Berger, 2024).

Далі розглянемо основні шляхи побудови ефективної системи управління ризиками та її компоненти.

Фінансова стійкість підприємства напряму залежить від раннього виявлення загроз, тому одним з ключових компонентів системи управління ризиками є ідентифікація ризиків. Добре розроблена система ERM аналізує стратегічні, фінансові, операційні та інші ризики в рамках єдиного загального процесу. Незважаючи на це, багато компаній зосереджуються виключно на операційних

ризиках, таких як можливі збої критичного обладнання чи несвоєчасне погашення дебіторської заборгованості. Безперечно, такі ризики мають бути враховані. Але загальний ризик компанії в основному визначається стратегічними та макроекономічними ризиками, які, як правило, є більш серйозними. Отже, під час аналізу ризиків бізнес-модель і стратегію компанії спочатку необхідно перевірити на наявність стратегічних ризиків. Серйозні загрози існуванню компанії часто виникають через макроекономічні ризики та кризи, які можуть призвести до різкого падіння попиту, зростання інфляції, процентних ставок і цін на сировину, до збоїв в ланцюгах поставок. Тому ключові стратегічні та макроекономічні ризики необхідно систематично відстежувати та аналізувати. Вони можуть виникати з наступного:

1. Загрози потенціалу успіху компанії або бізнес-стратегії в цілому, які часто виникають через технологічні чи суспільні тенденції.

2. Зміни в конкурентних силах у галузевому середовищі (наприклад, усунення бар'єрів для входу, збільшення залежності від клієнтів або постачальників, поява товарів-замінників);

3. Макроекономічне середовище.

Ідентифікація ризиків повинна охоплювати всі потенційно релевантні сфери ризику, а потім зосереджуватися на найбільш релевантних ризиках для їх кількісного визначення. Оскільки ресурси обмежені, і ці ризики можуть мати найбільший вплив. Це не означає повне виключення ризиків, нижчих за порогове значення. Ризики, які виникають регулярно та мають лише незначний вплив, можуть бути закладені в планування продажів та витрат і, таким чином, відображені в загальній картині.

Не менш важливим компонентом системи управління ризиками є кількісна оцінка ризику. Ризики відрізняються за своєю природою і потребують кількісної оцінки, яка враховує характеристики ризику. Значна кількість ризиків може бути описана з точки зору ймовірності та

розміру очікуваного збитку, але це не завжди виправдано, оскільки для деяких ризиків неможливо надійно оцінити всю сукупність наслідків. Тому такі ризики, як, наприклад, катастрофічні збої в інформаційних системах, повинні моделюватися у форматі діапазону (Orlando, 2021).

Ключовим компонентом ефективної системи управління ризиками є агрегація ризиків. Ні стандарт COSO ERM, ні велика частина профільної літератури не розробляють метод агрегування ризиків, однак без нього неможливо оцінити сукупний вплив окремих ризиків на цільові показники. Для агрегування ризиків доцільно використовувати метод Монте-Карло (інша назва – метод стохастичного моделювання). Цей метод базується на отриманні великої кількості варіантів реалізацій стохастичного (випадкового) процесу. На відміну від методу історичного моделювання, у методі Монте-Карло зміни генеруються псевдовипадковим чином відповідно до заданих параметрів розподілу. Значною перевагою є можливість оцінки дуже великої кількості сценаріїв (до декількох десятків тисяч).

Отже, метод Монте-Карло дає змогу агрегувати кількісно визначені ризики та отримати інтегровану оцінку ризику неплатоспроможності, яка слугує основою для прийняття стратегічних рішень. Це дозволяє надійно та прозоро розраховувати вимоги до капіталу та ліквідності в рамках припустимого рівня ризику. Таким чином відбувається збалансування планових ризиків і прибутків.

Неодмінною характеристикою ефективної системи управління ризиками є її інтегрованість в усі процеси організації. Центральною ідеєю інтегрованого управління ризиками є використання існуючих ресурсів, процесів та інструментів, таких як процеси планування та бюджетування на підприємстві. Це покращує ефективність та збільшує охоплення можливих ризиків. Інтеграція управління ризиками в інші системи управління має бути звичним явищем. Наприклад, ризики можна визначити під

час планування та складання бюджету шляхом виокремлення базових припущень, кожне з яких, вочевидь, не є гарантованим і, отже, пов'язане з ризиком. В процесі управління якістю можливо аналізувати та контролювати технічні ризики за допомогою перевірених інструментів, таких як аналіз режиму відмови та аналіз наслідків. Таким чином, основні завдання з управління ризиками можна включити до процесів контролінгу, корпоративного планування та бюджетування.

Іншим аспектом інтегрованого управління ризиками є моніторинг невизначеності. Всі плани та бюджети базуються на припущеннях (наприклад, ціни на сировину). Будь-яке невизначене припущення є ризиком. Таким чином, необхідна чітка фіксація всіх припущень у рамках процесу планування та обмін цією інформацією для управління ризиками. Новий ризик повинен фіксуватися щоразу, коли відхилення від плану викликано ще не зареєстрованим ризиком. Для автоматизації цього процесу доцільно використовувати системи стратегічного управління та контролю, які застосовуються для реалізації корпоративної стратегії шляхом чіткого опису стратегічних цілей, виражених у вигляді ключових показників ефективності (КПІ). Таким чином, щоб запровадити інтегровану систему управління ризиками, компанія повинна бездоганно пов'язати аналіз ризиків із процесом прийняття управлінських рішень.

Найбільш складним у розбудові компонентом системи управління ризиками є культура ризику. Ризики неприємні, і люди часто нехтують неприємною інформацією, що призводить до неспроможності виробити заходи реагування. Як наслідок, здатність правильно оцінювати ризики в багатьох людей розвинена недостатньо. На якість оцінки ризиків впливає також суспільство, ринкова конкуренція, професійна практика

та багато інших чинників. Хоча ці впливи не можна усунути, організація повинна культивувати серед працівників бажану культуру ризику та комунікацію ризику.

Політика щодо ризиків складається з формалізованих правил поведінки, узгоджених із корпоративними цінностями. Вона регулює, наприклад, критерії прийняття ризикових рішень, індивідуальні обмеження ризику. Така політика являє собою відправну точку для розбудови інтегрованого управління ризику, залучаючи весь персонал до обробки ризиків, а також закладає основи для стійкої, усталеної культури усвідомлення ризику.

Для забезпечення ефективної комунікації між працівниками щодо ризиків система управління ризиками повинна оперувати інформацією у форматі, який полегшує процес прийняття рішень. Зазвичай вона подається у вигляді таблиць, списків та пояснювального тексту, для наочності можуть бути додані графіки та діаграми. Дизайн графіків має вирішальне значення для прозорості та функціональності – люди часто не можуть правильно інтерпретувати інформацію про ризику на візуальних презентаціях. Щоб не допустити спотворення інформації, доцільно розробити правила оформлення графічних даних у звітах. Ці питання заслуговують на увагу, оскільки звіти визначають, як працівники сприймають інформацію, яка потім впливає на їхні управлінські рішення.

Антикризове управління на підприємствах нині є невід'ємною складовою підтримання стабільного фінансового стану і, в разі необхідності, застосування системи заходів щодо фінансового оздоровлення (Румик, & Пилипенко, 2021).

На рисунку 1 представлені основні компоненти системи управління ризиками та напрямки їх розвитку:



Рис. 1. Компоненти системи управління ризиками та напрямки їх розвитку

Джерело: побудовано авторами на основі Gleißner & Berger, 2024

Як видно з рисунку, для кожного компоненту системи управління ризиками ми виявили шляхи подальшого розвитку. Використовуючи дані можливості, кожна компанія здатна суттєво підвищити рівень управління ризиками та, як наслідок, свою фінансову стійкість.

Висновки. Таким чином, тільки комплексний підхід до управління ризиками дозволить підприємству забезпечити високий рівень фінансової стійкості. Впровадження передових практик управління ризиками націлено на побудову системи, що складається з ідентифікації, оцінки та агрегування ризиків, інтеграції управління ризиками в усі процеси життєдіяльності компанії. Інтегративний підхід до управління ризиками, зосереджений на підтримці управлінських рішень і пов'язаний із корпоративним плануванням, стає однією з основ фінансової стійкості компанії. Найвищий рівень в управлінні ризиками

досягається, коли всі співробітники свідомо беруть участь в цьому процесі. Цьому сприяє культивування відповідної культури ризику, коли ризик сприймається як невід'ємний атрибут бізнесу та процесу прийняття рішень загалом. Саме така конфігурація системи управління ризиками є запорукою успіху компанії та її здатності до змін для своєчасного реагування на виникаючі загрози та забезпечення фінансової стійкості.

Дослідники сходяться на думці, що проблема впровадження системи управління ризиками на підприємстві залишається недостатньо вивченою. Подальшої розробки потребують як теоретичні основи (підходи до кількісної оцінки, агрегації ризиків), методологія (способи ідентифікації ризиків, алгоритми прийняття рішень, пов'язаних з ризиком), так і культурні аспекти управління ризиками (способи покращення сприйняття працівниками культури ризику).

Література.

1. Воробйова, С.І. (2022). Ризики, що впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні, та сценарії їх

мінімізації. *Економічний простір*, 180, 98-104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15>

2. Гуменюк, В.Я., Міщук, Г.Ю., & Олійник, О.О. (2009). *Управління ризиками: навч. посіб.* Рівне: НУВГП. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/12301/1/.pdf>
3. Кравченко, М.О., Бояринова, К.О., & Копішинська, К.О. (2021). *Управління ризиками [Електронний ресурс] : навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»*. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: <https://ela.kpi.ua/items/bf47e3e2-a76e-4096-9647-85aa0d36f486>
4. Кущик, А.П. (2024). *Управління ризиками : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит»*. Запоріжжя: ЗНУ. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/19178>
5. Румик, І.І. (2020). Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(60), 47-56. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-47-56>
6. Румик, І., & Пилипенко, О. (2021). Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(63), 51-60. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>
7. Рязанова, Н.О. (2022). Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*, 1 (56), 63-71. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7>
8. Топоркова, О.В., Акімова, Н.С., & Наумова, Т.А. (2019). Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес-Інформ*, 8, 237-243. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-237-243>
9. Gleißner, W., & Berger, T.B. (2024). Enterprise Risk Management: Improving Embedded Risk Management and Risk Governance. *Risks*, 12(12), 196. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12120196>
10. Jorion, P. (2009). *Financial risk manager handbook (5th edition)*. Hoboken : John Wiley & Sons, Inc. URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5832/04/L-G-0000583204-0002384045.pdf>
11. Krause, T.A. & Tse, Y. (2016). Risk management and firm value: recent theory and evidence. *International Journal of Accounting & Information Management*, 24 (1), 56-81. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2015-0027>
12. Kunz, J., & Heitz, M. (2021). Banks' risk culture and management control systems: A systematic literature review. *Journal of Management Control*, 32, 439-93. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00325-4>
13. Orlando, A. (2021). Cyber Risk Quantification: Investigating the Role of Cyber Value at Risk. *Risks*, 9(10), 184. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks9100184>

УДК: 325.54:314.7:332.012.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-96-106

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Олена Будякова¹, Карина Слободенюк²

¹К.е.н., доцент, доцент кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна, e-mail: budyakova.oy@knuud.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6028-2650>

²Магістрант кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна, e-mail: karinalanova8@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5382-7979>

SOCIO-ECONOMIC FACTORS INFLUENCING MIGRATION PROCESSES IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

Olena Budiakova¹, Karyna Slobodeniuk²

¹ PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Smart Economics Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, e-mail: budyakova.oy@knuud.edu.ua, ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-6028-2650>

² Master Student at the Department of Smart Economics Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, e-mail: karinalanova8@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5382-7979>

Анотація. Воєнні міграційні процеси в Україні внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну спричинили найбільшу вимушену міграцію в Європі з часів Другої світової війни. Через три роки від початку воєнного конфлікту 10 млн українців досі не можуть повернутися до своїх домівок: майже 4 млн населення України є внутрішньо переміщеними особами, понад 6 млн виїхали за кордон і не лише в Європу. У статті досліджено основні соціально-економічні чинники, що впливають на міграційні процеси серед українців унаслідок війни, спричинені військовим вторгненням. Проведено аналіз воєнних міграційних процесів українців за період 2022-2024 рр.; ймовірності переїзду співвітчизників до іншої країни під час війни. Виокремлено 10 причин вимушеного переміщення, зокрема загрози безпеки, руйнування житла, втрата роботи та невизначеність майбутнього. Також досліджуються драйвери та бар'єри міграції, серед яких: фінансові труднощі, соціальні зобов'язання та мовний бар'єр. Особливо увага приділяється дослідженню тенденцій внутрішньої та зовнішньої міграції, а також стабілізації економічної ситуації серед українців. Проаналізовано працевлаштованість вимушених мігрантів та регулярність перебування за кордоном до воєнного стану. Отримані дані дають можливість дослідження мотивації громадян при прийнятті рішень щодо переміщення та перспективи подальших міграційних процесів. Також у статті відзначаються гуманітарні дослідження міграційної кризи, зокрема проблеми доступу до житла, медичних послуг, ринку праці, освіти. Також увага приділяється психологічним аспектам вимушеного переселення, таким як стрес, травматизація та невизначеність майбутнього. Окремо аналізуються чинники, які сприяють поверненню українців додому, а також мотивації тих, хто розглядає можливість виїзду за кордон на постійне місце проживання. Зроблено висновки про тенденції міграційних процесів та їх вплив на соціально-економічну ситуацію в Україні, а також на країни-реципієнти.

Отримані результати можуть бути використані для формування державної політики щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб та мігрантів, а також для розробки стратегій адаптації та реінтеграції людського капіталу у післявоєнний період.

Ключові слова: воєнні міграційні процеси, внутрішньо переміщені особи, вимушене переселення, соціально-економічний вплив, адаптація, реінтеграція, людський капітал, безпека, ринок праці, освіта, державна політика, державне управління.

Формули: 0, рис.: 8, табл.: 0, бібл.: 13

Abstract. Military migration processes in Ukraine as a result of Russia's full-scale invasion of Ukraine have caused the largest forced migration in Europe since the Second World War. Three years after the beginning of the military conflict, 10 million Ukrainians are still unable to return to their homes: almost 4 million of Ukraine's population are internally displaced, and more than 6 million have moved abroad, not only to Europe. The article examines the main socio-economic factors that influence migration processes among Ukrainians as a result of the war, caused by the military invasion. The author analyzes the military migration processes of Ukrainians for the period of 2022-2024; the probability of moving to another country during the war. The author identifies 10 reasons for forced displacement, including security threats, housing destruction, job loss, and uncertainty of the future. Drivers and barriers to migration are also analyzed, including financial difficulties, social obligations, and language barriers. Particular attention is paid to the study of internal and external migration trends, as well as the stabilization of the economic situation among Ukrainians. The employment of forced migrants and the regularity of their stay abroad before martial law are analyzed. The data obtained make it possible to study the motivation of citizens when making decisions about moving and the prospects for further migration processes. The article also notes humanitarian studies of the migration crisis, including the problems of access

to housing, medical services, education, and the labor market. Considerable attention is paid to the psychological aspects of forced displacement, such as stress, trauma, and uncertainty of the future. The factors that contribute to the return of Ukrainians home, as well as the motivation of those who are considering moving abroad for permanent residence, are analyzed separately. Conclusions are drawn about the trends of migration processes and their impact on the socio-economic situation in Ukraine and on the recipient countries. The results obtained can be used to formulate state policy to support internally displaced persons and migrants, as well as to develop strategies for adaptation and reintegration of the population in the post-war period.

Keywords: military migration processes, internally displaced persons, forced resettlement, socio-economic impact, adaptation, reintegration, human capital, security, labor market, education, public policy, public administration.

Formulas: 0, **Figures:** 8, **Tables:** 0, **References:** 13

Постановка проблеми.

Проблематика вимушеної міграції внаслідок військового конфлікту є предметом численних досліджень, проведених як міжнародними, так і національними аналітичними центрами, організаціями та науковцями. Значну увагу даної проблематики приділяють увагу такі організації, як Міжнародна організація з міграції (МОМ), Агентство ООН у справах біженців (UNHCR) та Світовий банк.

У вітчизняному контексті питання внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та зовнішньої міграції активно досліджуються Міністерством соціальної політики України, Державною службою статистики, а також незалежними дослідницькими ініціативами, такими як Рух «Чесно» та аналітичними центрами. Дані установи аналізують масштаби міграції, головні виклики для переселенців, проводять соціально-економічні дослідження та можливості шляхів адаптації.

Дослідження також фокусуються на психологічному стані мігрантів, складнощах їхньої інтеграції в нових громадах, а також на довгострокових тенденціях, які можуть вплинути на демографічну кризу в Україні. Однак, незважаючи на широкий спектр проведених досліджень, існує потреба в подальшому комплексному аналізі впливу соціально-економічних чинників міграційних процесів в умовах воєнного стану на економіку, соціальну структуру та політику державного управління України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Комплексне дослідження теоретико-методологічних питань міжнародної міграції, соціально-економічного контексту міграційних процесів та державної міграційної політики

проводили багато вітчизняних науковців. Окремі значущі аспекти сучасних міграційних процесів та політики в цій сфері досліджували Т. І. Алексєєва (2019), В. І. Андрейко (2019), М. С. Безушко (2020), Д. С. Бойчук та Д.В. Гроза (2023), В. В. Бондарчук (2016), О. А. Краєвська (2011), О. А. Ровенчак (2006) та ін.

У роботах зазначених авторів аналізуються теоретичні й методологічні основи розвитку міграційних процесів як в Європі, так і в Україні. Особливу увагу приділено класифікації видів міграції, їх характерним рисам, наслідкам для суспільства та економіки, а також питанням розробки ефективної державної міграційної політики. Але питання впливу соціально-економічних чинників на міграційні процеси в умовах воєнного стану в Україні потребують додаткових досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є комплексний аналіз масштабів та наслідків вимушеної міграції українців унаслідок військової агресії, а також визначення основних чинників, які впливають на рішення громадян щодо переселення чи залишення в Україні. Особливо увага приділяється соціально-економічним викликам, з якими стикаються внутрішньо переміщені особи та українські мігранти за кордоном для розробки стратегій адаптації та підтримки цих груп населення.

В процесі дослідження були використані методи дослідження: наукового узагальнення (при визначенні соціально-економічних чинників міграційних процесів); порівняння (при зіставленні показників у динаміці); групування (при визначенні причин міграції); графічний (при дослідженні

динаміки та структури міграційних процесів).

Виклад основних результатів дослідження. Міграція (від лат. *migratio*) – це переселення, яке передбачає територіальне переміщення населення, пов'язане зі зміною постійного місця проживання.

За даними Міжнародної організації з міграції (МОМ), станом на середину травня 2022 р. кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні сягнула приблизно 7,1 млн. Водночас Міністерство соціальної політики повідомило, що понад 2,7 млн осіб офіційно зареєстровані та отримали відповідні довідки. Більше половини (55%) ВПО прибули зі східних регіонів, тоді як 13% – із південних областей, і ця частина зростала. Натомість кількість переміщених осіб з Києва та північних областей зменшилася з початком повномасштабної війни, та становила 16% і 12% відповідно. Загалом, за оцінками МОМ, близько 4,5 млн осіб повернулися після внутрішнього переміщення (ІОМ, 2022).

Щодо виїзду за кордон, за даними (Cedoss, 2022) Держприкордонслужби України, з 24 лютого до 3 червня 2022 р. з країни виїхало понад 5,2 млн громадян, більшість із яких – українці. За повідомленням Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), станом на 9 червня 2022 р. в європейських країнах перебувало понад 4,9 млн українських біженців. При цьому понад 3,2 млн осіб отримали тимчасовий захист або подібний статус, найбільше – у Польщі (1,1 млн), Німеччині (565 тис.), Чехії (366 тис.), Іспанії (118 тис.), Болгарії (113 тис.) та Італії (97 тис.). До 19 травня 2022 р. 31 699 осіб подали заяви про статус біженця (Cedoss, 2022).

Починаючи з 10 травня 2022 р. кількість людей, які повертались в Україну, дорівнювала кількості тих, хто виїжджає. У період з 24 лютого 2022 р. по 3 червня 2022 р. в Україну в'їхали понад 2,2 млн громадян. Також деякі люди, які залишили країну після початку війни, повертались на короткі терміни. За даними опитування Gradus Research станом на 20 квітня 2022 р., 77%

українців планували працювати при першій можливості, тоді як 13% не мали такого наміру (Павлушенко, 2024).

Щодо примусового переміщення, уряд України повідомив, що станом на 26 травня 2022 р. 1,4 млн громадян, серед яких 230 тис. дітей, були депортовані до росії. Перед тим багато громадян утримувались у «фільтраційних таборах», які фактично розташовувалися в непридатних для проживання адміністративних будівлях. Свідки стверджують, що людей в таборах допитували, перевіряли їхні телефони, оглядали наявність татувань і з'ясовували їхнє ставлення до війни. Після «фільтрації» частину осіб примусово відправляли у віддалені регіони росії, а тих, кого вважали «неблагонадійними», утримували в таборах у нелюдських умовах або вивозили в невідомому напрямку. Деякі з примусово депортованих осіб змушені працювати, проте окремі люди залишають територію рф. За словами Уповноваженої Верховної Ради України з прав людини Людмили Денісової, Україна ініціювала створення міжнародної комісії для повернення депортованих громадян (Cedoss, 2022).

Основними чинниками, що впливають на міграційні потоки, є політичні, економічні та екологічні.

Політичні чинники зумовлені дискримінацією окремих груп населення, а також військовими конфліктами.

Економічні чинники, пов'язані з пошуком кращих умов життя, працевлаштування та якісної освіти.

Екологічні причини включають природні катаклізми та стихійні лиха, які змушують людей залишати свої домівки.

За напрямком переміщення можна виокремити внутрішню міграцію, що відбувається в межах однієї країни, та зовнішню – переміщення за кордон. З урахуванням тривалості таке переміщення може бути постійним (назавжди) або тимчасовим (на певний період). З правової точки зору розрізняють легальну міграцію (перебування в іншій державі на законних підставах), напівлегальну (із простроченою візою) та нелегальну (незаконний перетин кордону).

Проаналізуємо політичні причини переміщення українців, зумовлені війною росії проти України, які призвели до значної внутрішньої та зовнішньої міграції. Військова агресія РФ, зокрема анексія Криму та бойові дії на сході країни, змусили багатьох людей залишити свої домівки. Серед головних причин міграції – загроза життю населення, ризики безпекової ситуації, руйнування житлової та критичної інфраструктури, економічні труднощі та пошук безпечного місця для проживання. Воєнний конфлікт створив комплекс складних соціально-економічних умов, через який люди вимушено змінили місце проживання з причин забезпечення безпеки та стабільності.

За результатами дослідження ВГО «Опора» (2023) станом на 1 травня 2023 року було зафіксовано 18,52 млн виїздів з України та 15,84 млн в'їздів. Різниця склала 2,69 млн осіб. У квітні 2023 року від'ємне міграційне сальдо зросло на 31 тис. осіб, проте це незначний показник із масштабним виїздом у період з грудня 2022 року по березень 2023 року, коли негативне сальдо збільшилося на понад 1,8 млн осіб. Основними причинами масової вимушеної міграції в цей період стали перебої з електропостачанням, а також інтенсивні артилерійські та ракетні обстріли, які тривали з листопада 2022 року до січня 2023 року.

Заступниця голови Комітету з питань антикорупційної політики Олена Мошенець у своїй публікації «Зупиніть депортацію українського народу!» 30 квітня 2022 року (Мошенець, 2022) зазначила, що понад 500 тисяч громадян України, включно зі 121 тис. дітей, були примусово вивезені до росії.

Війна спричинила значне зростання кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні. Згідно з даними Міністерства соціальної політики України (2023), у 2023 році кількість офіційно зареєстрованих ВПО сягнула 4,9 млн осіб. Віце-прем'єр-міністр – міністр з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України Ірина Верещук (Українське радіо, 2023) в інтерв'ю

«Українському радіо» від 11 березня 2023 року повідомила, що загальна кількість переселенців, у тому числі незареєстрованих, може досягти півмільона осіб.

Дослідження, проведені Рухом «Чесно» (2023), свідчать, що найбільша кількість ВПО зосереджено в Донецькій, Харківській та Дніпропетровській областях. До початку повномасштабного вторгнення переселенці обирали регіони, переважно розташованих поблизу тимчасово окупованих територій Луганської та Донецької областей. Проте після 24 лютого 2022 року ситуація змінилася – зокрема, у період до 29 березня 2023 року значно зросла кількість ВПО, які знайшли прихист у західних країнах України.

Міграційна криза має глибокі гуманітарні наслідки. Переміщені особи нерідко стикаються з труднощами у доступі до базових потреб, зокрема житла, харчування, медичних послуг та освіти. Згідно з опитуванням, проведеним Міжнародною організацією з міграції (МОМ) (ІОМ, 2022), 22% внутрішньо переміщених осіб зазначили, що їхні житлові умови не пристосовані до зимового періоду в Україні. Більше третини респондентів не можуть орендувати чи отримати відповідне житло через фінансові труднощі. Приблизно 2 млн осіб, які знайшли тимчасовий прихист у сільській місцевості, не мають доступу до більшості медичних послуг.

Крім того, 44% опитаних працездатних ВПО втратили основне джерело доходу. Лише третина респондентів після вимушеного переселення отримує заробітну плату, тоді як чверть залежить від державної допомоги. Внаслідок цього багато сімей змушені були скоротити свої витрати (70%), зокрема й на харчування, а третина опитаних вдалася до позики. Близько 60% вимушених переселенців, осіб, які повернулися додому, а також тих, хто залишився на місці, потребують фінансової підтримки (ІОМ, 2022).

Значну потребу в медикаментах, будівельних матеріалах та ремонті житла відчувають переважно ті, хто повернувся до своїх домівок, а також місцеві мешканці, які не залишили своїх мешканців (близько 7% серед обох груп). Значні навантаження на громади, які приймають переселенців, можуть спричинити соціальну напругу та зростання конкуренції за ресурси. Водночас наголошено на психологічному впливі міграційної кризи: стрес і травми, пов'язані з вимушеним переміщенням, потребують належної уваги та підтримки (ІОМ, 2022).

Станом на кінець лютого 2024 року 69% опитаних проживають на постійному

місці проживання, де й до початку повномасштабного вторгнення росії 22 лютого 2022 року (рис. 1). Ще 23% були змушені переїхати, проте згодом повернулися назад. Водночас 8% респондентів залишили свої домівки і досі не повернулися. Найменший відсоток тих, хто залишився на постійному місці проживання, було зафіксовано у травні 2022 року – тоді їхня частка становила 59%, а 29% опитаних були вимушені покинути постійне місце проживання.

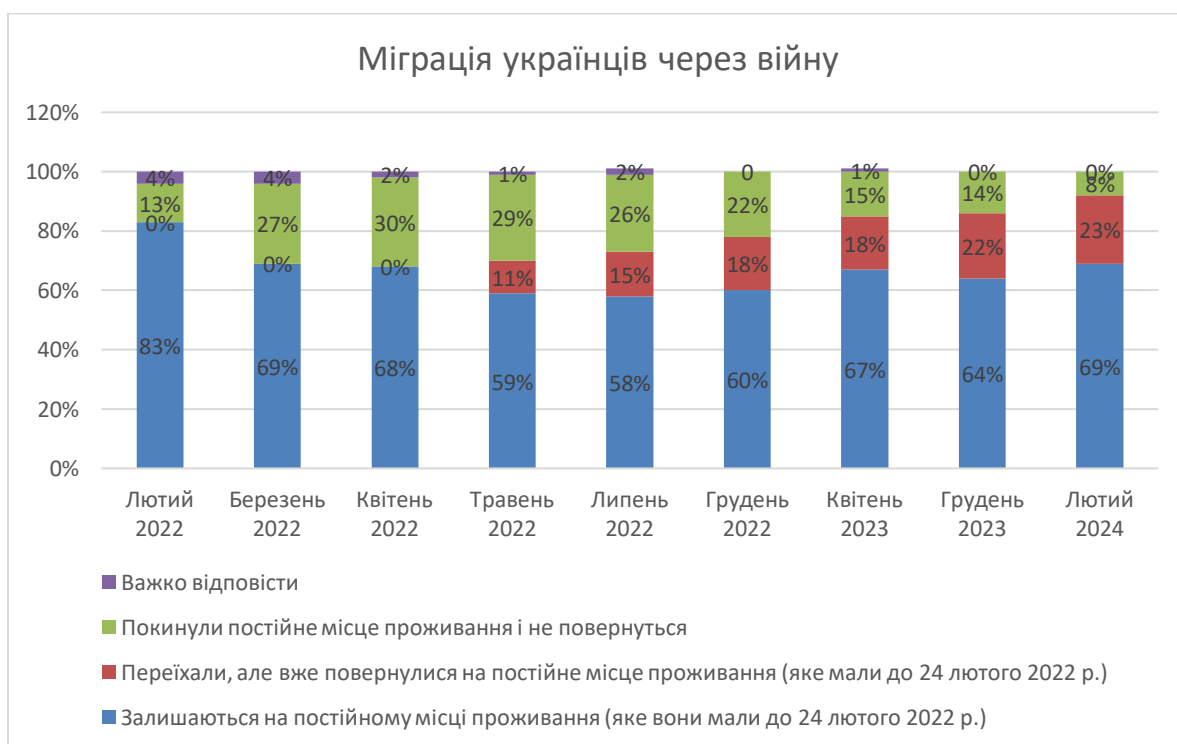


Рис. 1. Міграція українців через війну

Джерело: складено авторами на основі (Павлушенко, 2024)

У разі погіршення ситуації 18% опитаних можуть прийняти рішення про тимчасове проживання в Україні через війну, і серед них 40% вже мають досвід

переїзду за кордон. Водночас 51% респондентів не розглядають таку можливість, а 32% мають бажання виїхати, але не мають такої можливості (рис. 2).

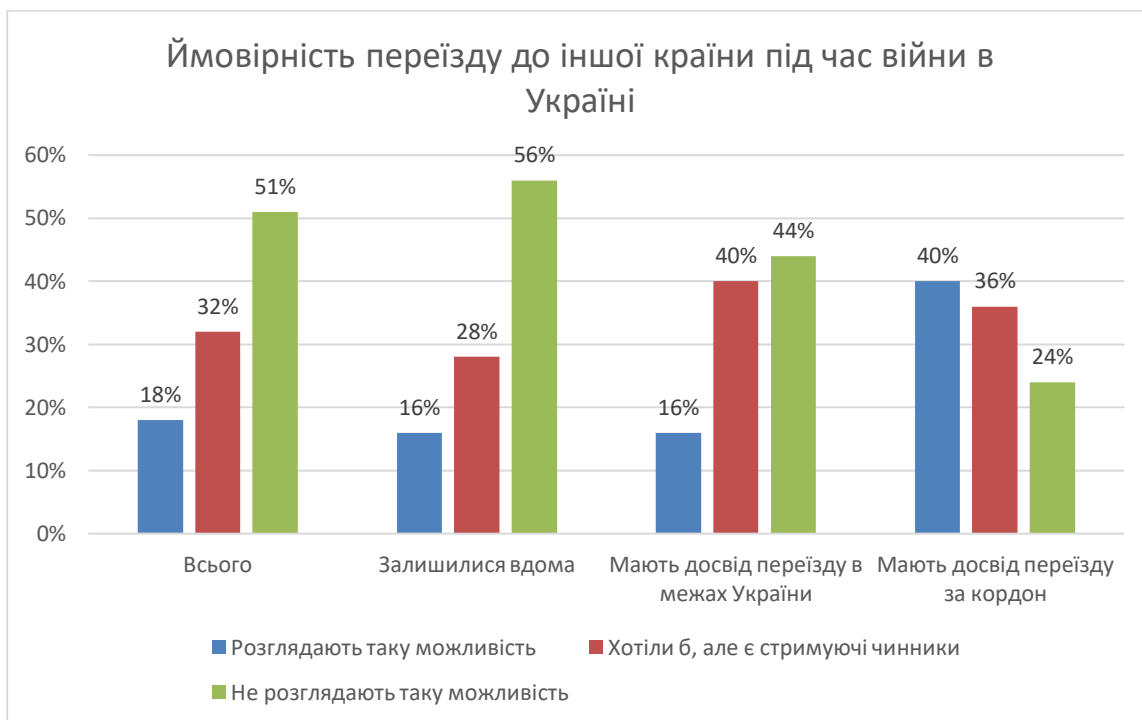


Рис. 2. Ймовірність переїзду до іншої країни під час війни

Джерело: складено авторами на основі (Павлушенко, 2024)

Десять основних чинників, які дослідники визначили як такі, що послаблюють позицію України у відношенні намірів громадян залишитися в країні, як і в перший рік війни наведено на рис. 3. Серед трьох головних причин міграції – власна безпека та безпека рідних

(61% опитаних), загроза можливого нападу на регіон, де мешкають (47%) та безпосередні військові атаки (37%) (рис. 3). Останніми у списку ключових причин переміщення є пошкодження або руйнування житла (15% респондентів) та наявність роботи (10%).



Рис. 3. 10 причин міграції

Джерело: складено авторами на основі (Павлушенко, 2024)

Серед основних мотивів переїзду за кордон або намірів на виїзд також виділяють особисту безпеку та безпеку родини (58%), втрату чи відсутність житла (35%) та невизначеність майбутнього (35%). (рис. 4). Зростання невпевненості перспектив власного майбутнього та майбутнього дітей стало одним із головних чинників, що підштовхує людей до міграції. Цей показник збільшився за останній час після призупинення

фінансової допомоги від США. Водночас чинник стабільності та можливість планування життя (47%) спонукають українців розглядати переїзд за кордон на постійний час. Серед інших причин можливого візиту респонденти також назвали загрозу мобілізації (24%) та обмежений доступ до якісних медикаментів (12%).



Рис. 4. Чинники, які можуть сприяти переїхати за кордон під час війни

Джерело: складено авторами на основі (Павлушенко, 2024)

Серед основних причин, через які українці не виїжджають за кордон і залишаються в Україні, респонденти відзначили брак фінансових доходів, можливих для перевиїзду (41%), соціальні зобов'язання (34%) та відсутність стабільної роботи в іншій країні (29%) (рис. 5). Одним із бар'єрів для міграції є також недостатнє знання англійської чи іншої іноземної мови, що завадило б адаптації (26%). При цьому близько 24% опитаних

володіють англійською мовою на середньому рівні, яку можна використовувати для спілкування, але не для повноцінного працевлаштування в інших країнах. Крім того, 21% респондентів зазначили, що не хочуть залишати чоловіка, партнера або сина призовного віку, а 14% висловили тверде переконання, що їхнє місце під час війни – в Україні.

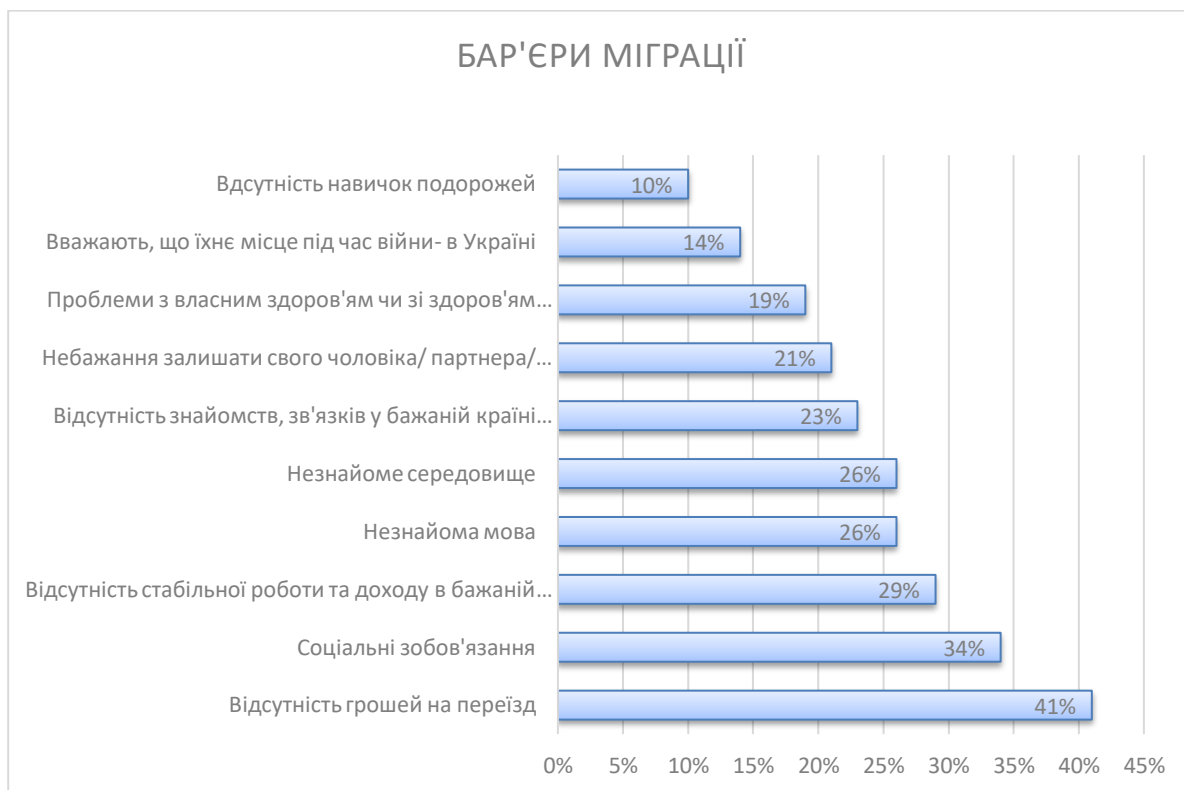


Рис. 5. Чинники, які можуть стримувати людей від переїзду за кордон під час війни серед тих, хто переїжджає або бажав би переїхати за кордон

Джерело: складено авторами на основі (Павлушенко, 2024)

З початку повномасштабного вторгнення фінансове становище громадян України покращується, в тому числі за

рахунок підвищення рівня працевлаштування (рис. 6).

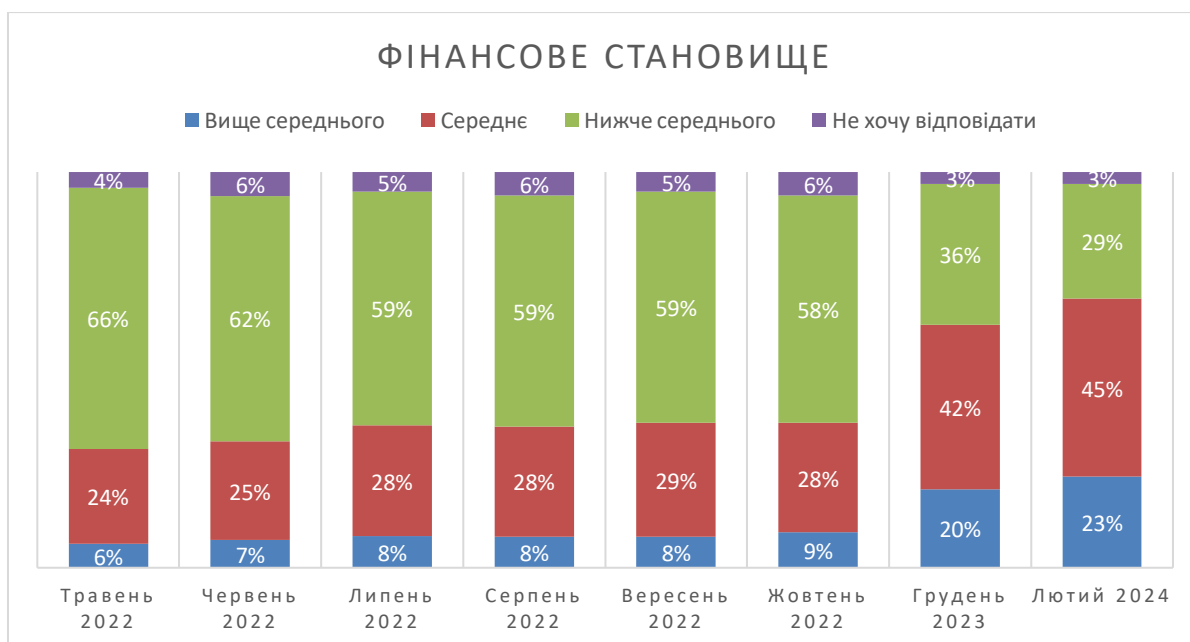


Рис. 6. Фінансове становище українців

Джерело: складено авторами на основі (Павлушенко, 2024)

Переважає більшість українців (65%) мають повну або часткову зайнятість, що сприяє стабілізації їхнього фінансового стану. При цьому 45%

респондентів оцінюють добробут своєї сім'ї як вищий за середній, тоді як у травні 2022 року цей показник становив лише 24% (рис. 7).

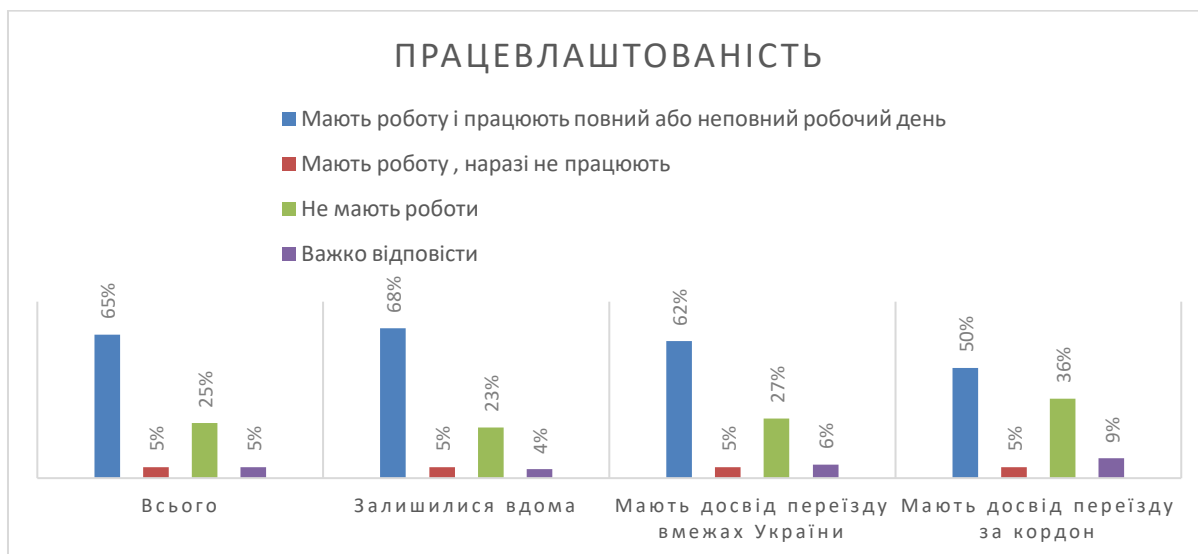


Рис. 7. Працевлаштованість

Джерело: складено авторами на основі (Павлушенко, 2024)

У 32% опитаних українців немає досвіду перебування за кордоном. Відповідно, страх перед труднощами

адаптації в іншій країні також є одним із чинників, що утримують їх в Україні (рис. 8).

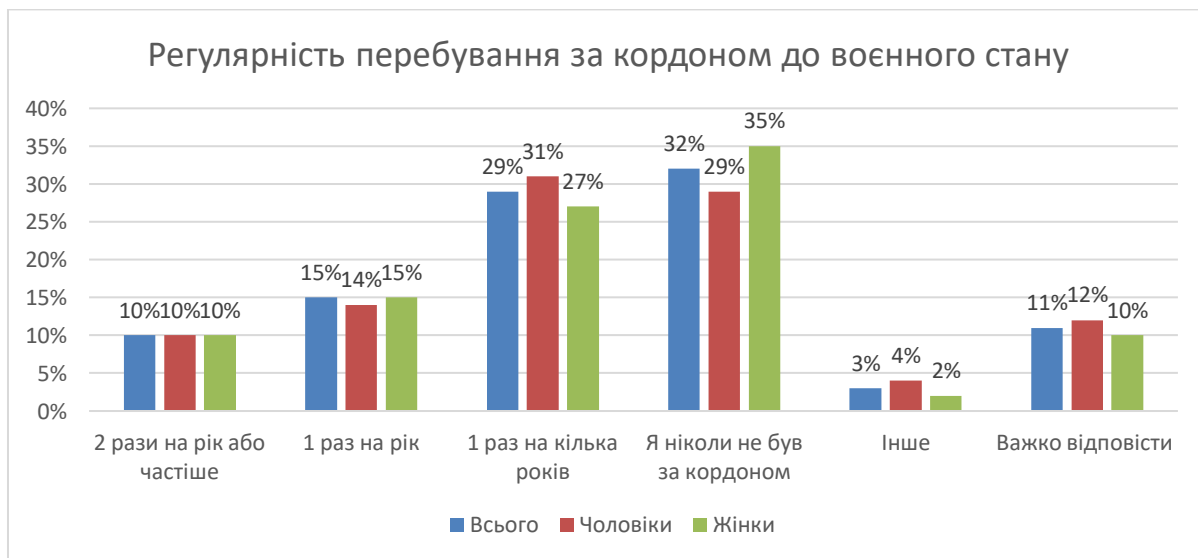


Рис. 8. Регулярність перебування за кордоном до військового стану

Джерело: складено авторами на основі (Павлушенко, 2024)

Навіть плануючи переїзд, українці прагнуть залишатися якомога ближче до свого постійного місця проживання. Більшість мігрантів переміщуються в межах своєї області (60%), а ті, хто виїжджає за кордон, переважно обирають сусідні країни (Павлушенко, 2024).

Отже, українці, навіть у разі міграції, намагаються залишитися ближче до рідних місць, а їх рішення про переїзд зумовлені як безпековими, так і соціально-економічними чинниками. Водночас основними бар'єрами для виїзду залишаються фінансові

труднощі, мовний бар'єр та соціальні зобов'язання.

Висновки. За результатами проведеного аналізу встановлено, що війна спричинила масштабні міграційні процеси серед українців, зокрема як внутрішню, так і зовнішню міграцію. Основними чинниками, які впливають на рішення про переміщення, є ризик військових атак, втрати житла та фінансова нестабільність. Водночас серед причин, які підтримують людей від виїзду, домінують соціальні зобов'язання, економічні бар'єри, відсутність досвіду проживання за кордоном та мовний бар'єр.

Значна частина переміщених осіб стикається з труднощами в доступі до житла, медичних послуг та працевлаштування, що посилює їхню соціальну та економічну вразливість. Разом із тим фінансова ситуація багатьох українців стабілізується, що може вплинути на майбутню динаміку міграційних потоків.

Проведене дослідження підтверджує, що міграційні процеси в умовах воєнного стану залишаються нестабільними, а майбутні тенденції значною мірою залежать від безпекових та соціально-економічних умов в Україні. Для ефективного управління цими процесами необхідне подальше вдосконалення державної політики щодо підтримки переселенців та створення умов для їх соціальної адаптації та економічної інтеграції.

Література:

- 1.Алексеева, Т. І. (2019). Еволюція міграційних процесів крізь призму теорії міжнародних відносин. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 24, Ч. 1, 10-13. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25407>
- 2.Андрейко, В. І. (2019). Розвиток міграційних процесів в Європі та Україна. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 2 (41), 134-142. DOI [https://doi.org/10.24144/2523-4498.2\(41\).2019.185419](https://doi.org/10.24144/2523-4498.2(41).2019.185419)
- 3.Безушко, М. С. (2020). Міграційна політика ЄС: виникнення та проблеми сьогодення. *Юридичний науковий електронний журнал*, 1, 276-278. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-1/67>
- 4.Бойчук, Д. С. & Гроза, Д. В. (2023). Міграційні кризи як виклики безпеки ЄС: історія розвитку та

Для забезпечення ефективного реагування на виклики, спричинені міграційною кризою, необхідно розробити та впровадити комплексні заходи підтримки як для внутрішньо переміщених осіб, так і для українців, які виїхали за кордон, але планують повернення. Важливими аспектами залишаються підвищення доступу до житла, медичних послуг, ринку праці та освіти, а також реалізація програми соціальної адаптації та психологічної підтримки.

Крім того, для зниження рівня вимушеної міграції необхідно забезпечити стабільність в економічному секторі та створити умови для самореалізації громадян у межах країни. Зміцнення міжнародної підтримки та партнерства може сприяти залученню додаткових ресурсів та інвестицій для повернення громадян, які тимчасово залишили Україну.

У підсумку, управління міграційними процесами має статистичну перевагу державної політики, спрямованої на збереження людського капіталу, підтримку економічного відновлення та зміцнення соціальної згуртованості українського суспільства.

Тривале повномасштабне військове вторгнення, яке спричинило хвилю наймасштабнішої міграції в Україні, актуалізують необхідність подальших наукових досліджень міграційних процесів для відновлення вітчизняної економіки.

- сьогодення. *Право та інновації*, 1 (41), 96-104. DOI [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-1\(41\)-14](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-1(41)-14)
- 5.Бондарчук, В. В. (2016). Європейська міграційна криза та стабільність ЄС. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2 (02), 28-31. Retrieved from https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/2_2016/07.pdf
- 6.Краєвська, О. А. (2011). Міграційна політика Європейського Союзу: політико-правовий аспект. *Грані. Серія: політологія*, 5 (79), 143-147. Retrieved from https://www.libr.dp.ua/text/grani_2011_5_35.pdf
- 7.Ровенчак, О. А. (2006). Види та етапи міжнародної міграції: історико-соціологічний огляд. *Соціальні технології*, 29, 288-300. Retrieved from <https://clio.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf>

8. International Organization for Migration (IOM). (2022). Ukraine – Internal Displacement Report – General Population Survey Round 8. Офіційний веб-сайт IOM. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/iom-ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-8-23-august-2022> (дата звернення: 18.03.2025).
9. Cedos. (2022). Вимушена міграція і війна в Україні (24 березня – 10 червня 2022). URL: <https://cedos.org.ua/researches/vymushena-migraciya-i-vijna-v-ukrayini-24-bereznya-10-cherhvnya-2022/> (дата звернення: 18.03.2025).
10. Павлушенко, Т. (2024). Міграція під час війни. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/migratsiya-pid-chas-viyni-blizko-20-ukraintsiv-mozhut-viikhati-za-kordon-u-razi-zagostrennya-situatsii-shcho-krim-bezpeki-sponukae-do-tso-go-naselennya-visnovki-z-doslidzhennya-gradus-research-pro-migr-20032024-20013> (дата звернення: 18.03.2025).
11. ВГО «Опора». (2023). Кількість українців та їх міграція за кордон через війну – дослідження Громадянської мережі ОПОРА. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.oporaua.org/viyna/kilkist-ukrayintsiv-ta-yikh-migratsiia-za-kordon-cherez-viynu-doslidzhennia-gromadianskoyi-merezhi-opora-24791> (дата звернення: 18.03.2025).
12. Мошенець, О. (2022). Зупиніть депортацію Українського народу! Офіційний веб-сайт ВР України: Інформаційне управління ВР України. URL: <http://www.golos.com.ua/article/359372> (дата звернення: 10.02.2025).
13. Міністерство соціальної політики України. (2023). Внутрішньо переміщені особи. Офіційний веб-сайт МСП України. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html> (дата звернення: 18.03.2025).
14. Українське радіо. (2023). Інтерв'ю Українському радіо міністерки з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України І. Верещук від 11.03.2023. Офіційний веб-сайт Українське радіо. URL: <https://ukr.radio/schedule/play-archive.html?periodItemID=3387935> (дата звернення: 18.03.2025).
15. ЧЕСНО. (2023). URL: <https://www.chesno.org/> (дата звернення: 15.03.2025).

УДК 658.15 (336.71)

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-107-116

ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ У ФОРМУВАННІ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Володимир Кузьмінський¹, Аліна Кириліченко²

¹К.е.н., доцент, доцент кафедри 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>

²Магістр, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: kyrylichenko@krok.edu.ua

FINANCIAL SECURITY OF A BANKING INSTITUTION IN MARKET CONDITIONS

Volodymyr Kuzminsky¹, Alina Kyrylichenko²

¹PhD, Associate professor, Associate professor of Economics and Finance Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: VolodimirKZ@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7069-0057>

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

Анотація. Стаття присвячена дослідженню фінансової безпеки, яка є однією з найважливіших проблем, яку банківські установи намагаються подолати. Доведено, що навіть складне програмне забезпечення, яке захищає аналітичні дані, не може повністю захистити облікові записи від шахраїв, фішингу, хакерських атак тощо. Досліджено, що оцінка фінансової безпеки банківської установи є важливою частиною управління фінансами та стратегічного планування. Встановлено, що сектор фінансів і страхування виявився головною мішенню для загроз фінансовій безпеці як в 2022 році, так і у 2023 році. Обґрунтовано, що незважаючи на наявність вагомої наукової бази, через постійні економічні зміни дослідження фінансової безпеки залишається актуальним завданням і потребує вирішення науковцями. Встановлено, що для ефективного забезпечення системи фінансової безпеки банківських установ необхідно використовувати системний і комплексний підходи. Системний підхід використовується для розробки відповідної системи забезпечення фінансової безпеки, а комплексний підхід передбачає розроблення комплексу організаційно-економічних заходів щодо забезпечення стабільного функціонування банківських установ, що дозволяє досягти належного рівня фінансової безпеки за умови усунення зовнішніх і внутрішніх загроз. Доведено, що система забезпечення фінансової безпеки банківських установ є обслуговуючим середовищем для організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової безпеки. У свою чергу, структурними елементами організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової безпеки банківських установ є складові програмного забезпечення управління фінансовою безпекою та складові впровадження управління фінансовою безпекою банківських установ. Під час проведення досліджень з'ясовано, що складовими програмного забезпечення управління фінансовою безпекою банківських установ є нормативне, інформаційне, методичне, аналітичне та техніко-технологічне забезпечення. Елементами впровадження управління фінансовою безпекою банківських установ є інструментарій забезпечення фінансової безпеки банківських установ, функціональні та процесно-організаційні механізми забезпечення фінансової безпеки банківських установ.

Ключові слова: фінансова безпека банку, фінансові інновації, рейтингова оцінка, ліквідність, рентабельність, заборгованість, платоспроможність.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 2, бібл.: 17

Abstract. The article is devoted to the study of financial security, which in turn is one of the most important problems that banking institutions are trying to overcome. It has been proven that even sophisticated software that protects previous data cannot completely protect accounts from fraudsters, phishing, hacking attacks, etc. It has been studied that the assessment of the financial security of a banking institution is an important part of financial management and strategic planning. The finance and insurance sector has emerged as a major target for threats to financial security in both 2022 and 2023. It was determined that despite the presence of a strong scientific base, due to constant changes in the economy, the study of financial security remains an urgent task and needs to be solved by scientists. Also, unsolved issues that are part of the problem are obtaining reliable information for research. It was established that in order to effectively ensure the system of financial security of banking institutions, it is necessary to use systematic and complex approaches. A systematic approach to ensure the financial security of banking institutions is used to develop an appropriate system for ensuring the financial security of banking institutions, and a comprehensive approach involves the development of a set of organizational and economic measures to ensure the stable functioning of banking institutions, to achieve an appropriate level of financial security, provided that external and internal threats are eliminated. It is proved that the system of ensuring financial security of banking institutions is a service environment for the organizational and economic mechanism of ensuring financial security of banking institutions. In turn, the structural elements of the organizational and economic mechanism for ensuring the financial security of banking institutions are the components

of the financial security management software and the components of the implementation of the financial security management of banking institutions. Thus, in the course of the study, it was found that the components of the financial security management software of banking institutions are normative, informational, methodical, analytical, and technical and technological support. In my opinion, the components of the implementation of the financial security management of banking institutions are the tools for ensuring the financial security of banking institutions, functional and process-organizational mechanisms for ensuring the financial security of banking institutions.

Keywords: *financial security of the bank, financial innovations, rating assessment, liquidity, profitability, debt, solvency.*

Formulas: 0, **figure:** 1, **table:** 2, **bibl.:** 17

Постановка проблеми. Наразі, однією з найважливіших умов стійкого розвитку банківських установ є забезпечення високих кінцевих результатів їх банківської діяльності за рахунок організації ефективної системи фінансової безпеки, основою якої виступає розробка і реалізація комплексу заходів щодо захисту фінансової діяльності від зовнішніх і внутрішніх загроз. Формування належної системи фінансової безпеки банківської установи у ринкових умовах передбачає застосування фінансових інновацій, методів її оцінки, аналіз впливу зовнішніх чинників, впровадження заходів щодо своєчасної адаптації до змін середовища шляхом вдосконалення механізму управління фінансовою безпекою банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджували поняття терміну «фінансова безпека» українські та зарубіжні науковці. Економічний зміст цього поняття доволі різновекторний і розглядається стосовно різних економічних суб'єктів, зокрема підприємств, установ і організацій.

Так, у своїх працях Шеремет (2013) визначав, що на сьогодні не має єдиного терміну «фінансова безпека», а є багато детермінант, з яких складається сутність фінансової безпеки. Барановський (1999) акцентував увагу на тому, що особливу увагу потрібно приділяти коефіцієнту фінансової стійкості, адже цей коефіцієнт відображає здатність підприємства бути платоспроможним у достроковій перспективі. У той же час, Кім, & Кириченко (2008) наголошували на тому, що своєчасне фінансування запобігає виникненню внутрішніх загроз безпеці підприємства. Мних (2011) виокремлював важливість рейтингових показників, адже для їх підвищення потрібно постійно

підвищувати фінансову безпеку. Однак, на думку Коваленко (2015), метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства не відображає, який стратегічний розвиток потрібно обрати, а лише показує узагальнену оцінку стану фінансової безпеки.

Прасолова (2013) на основні аналізу чинників, які впливають на фінансову безпеку, вважає, що відкрита інформація про підприємство зменшує загрози та викликає довіру. Румик (2024) пропонує в першу чергу забезпечувати формування ресурсного потенціалу і підтримання необхідного рівня ліквідності банківських установ. Ярошенко (2019) особливу увагу у своїх наукових дослідженнях приділяє аналізу рівня боргового навантаження та спроможності виплачувати борги, що безпосередньо впливає на фінансову безпеку.

Окремі дослідники вважають, що для фінансової безпеки є важливим проведення регулярних стрес-тестів для того, що зрозуміти здатність підприємства витримати будь-які економічні зміни (Доценко, 2020). На думку інших, важливим є зовнішній аналіз ситуації на ринку, яка безпосередньо впливає на фінансову безпеку (Мельник, 2020). В останніх дослідженнях з даної проблематики акцентується увага на питаннях взаємозв'язку фінансової безпеки і фінансового менеджменту, включно з аспектами боротьби з фінансовими ризиками та стратегіями фінансової безпеки (Гончаренко, 2023).

Зарубіжні науковці описують важливість детального аналізу фінансової безпеки та оцінки інвестиційних можливостей економічних суб'єктів (Додд, & Грем, 1934). На думку Джонс, & Ламбі (2019), під час дослідження фінансових

аспектів потрібно приділяти особливу увагу безпеці та управлінню ризиками.

Росс, Вестерфілд, Джаффі, & Джордан (2020) досліджували різні аспекти корпоративних фінансів, акцентували на важливості правильного та своєчасного аналізу фінансової безпеки та ставили її на перше місце при дослідженні аспектів управління фінансами корпорацій.

Ряд авторів особливу увагу приділяють впливу ризиків на фінансову безпеку та розробці стратегій їх уникнення. Завдяки систематичному моніторингу безпеки на підприємстві можна своєчасно виявити та ліквідувати загрози, які впливають на фінансову безпеку (Зятковський, 2013). Такої ж думки Луців (2014), який вважає, що своєчасне виявлення загроз фінансовій безпеці підприємства дозволяє мінімізувати ризики та мати довіру зі сторони контрагентів. Кузьмінський (2023) пропонує в більшій мірі використовувати ефективних фінансових роботів, як інноваційний інструмент в управлінні портфелем активів банку. Позиція Турило (2016) наступна: для своєчасного виявлення та запобігання загроз потрібно детально аналізувати ризики, розробляти стратегію безпеки, здійснювати контроль над своїми співробітниками та активно взаємодіяти зі стейкхолдерами.

Виходячи зі значної кількості досліджень, думок і позицій, поглиблених досліджень потребує аналіз формування системи фінансової безпеки підприємств, зокрема банківських установ.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є дослідження фінансової безпеки банківської установи АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у ринкових умовах.

У ході дослідження були використані такі методи дослідження, як: пізнавальний – для пошуку і обробки наукової літератури; фінансового аналізу; методи графічного подання інформації; табличний метод; узагальнення та систематизація; метод порівняння – для співставлення результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова безпека

банківських установ відображає захищеність діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності. Зміст цього поняття містить у собі систему засобів, які забезпечують конкурентоспроможність і фінансову стабільність банківських установ, а також сприяють підвищенню рівня добробуту банківських працівників. На сьогодні не має єдиного терміну фінансова безпека, а є багато детермінат, з яких складається сутність фінансової безпеки.

Існує кілька методів і підходів до оцінки фінансової безпеки суб'єктів підприємництва і бізнес-структур (Шеремет, 2013):

Аналіз фінансових показників (фінансовий аналіз):

- рентабельність: оцінка прибутковості;

- ліквідність: визначення спроможності виконати свої зобов'язання у найближчий час;

- заборгованість: аналіз рівня боргового навантаження та спроможності виплачувати борги (Ярошенко, 2019);

- власний капітал: визначення структури власного капіталу та його стабільності;

- аналіз платоспроможності: здатність виробляти грошовий потік, оцінка потоку грошей, що генерується, здатність до фінансування: визначення доступності фінансування для забезпечення потреб (Кириченко, & Кім, 2008).

Стрес-тести:

Проведення сценарних аналізів та стрес-тестів для визначення того, як підприємство витримає фінансовий тиск або негативні економічні зміни (Доценко, 2020).

Зовнішній аналіз: аналіз ситуації на ринку, включаючи конкурентну середу та зміни в законодавстві, які можуть вплинути на фінансову безпеку (Мельник, 2020).

Порівняльний аналіз: порівняння фінансових показників підприємства з показниками схожих підприємств у тій же галузі (Гончаренко, 2023).

Внутрішній аналіз: оцінка внутрішніх процесів та управління, які впливають на фінансову безпеку (Graham & Dodd, 1934).

Рейтингові агентства: використання рейтингових агентств для оцінки кредитоспроможності та фінансової стабільності (Lumby & Jones, 2019).

Використання ключових показників ризику: визначення ключових показників ризику, які можуть вказувати на потенційні проблеми з фінансовою безпекою (Ross & Westerfield & Jaffe & Jordan, 2020).

Основні компоненти системи управління безпекою підприємства включають наступне (Турило, 2016):

- *Аналіз ризиків:* оцінка потенційних загроз та ризиків для підприємства. Це може включати оцінку ризиків для здоров'я і безпеки співробітників, можливість виникнення аварій, втрати даних, порушення безпеки поставок.

- *Розробка стратегії безпеки:* створення плану дій та стратегії для запобігання та врегулювання ідентифікованих ризиків. Це включає в себе встановлення стандартів безпеки та політик, призначених для запобігання і реагування на інциденти.

- *Внутрішні контрольні процеси:* встановлення внутрішніх процедур і механізмів контролю, щоб впевнитися, що стандарти безпеки дотримуються всіма співробітниками підприємства.

- *Навчання та свідомість:* проведення навчання та тренінгів для співробітників щодо питань безпеки та їх ролі у системі управління безпекою підприємства.

- *Моніторинг і аналіз:* систематичний моніторинг безпекових параметрів та інцидентів для оцінки ефективності системи управління безпекою та вчасного виявлення потенційних проблем (Зятковський, 2013).

- *Вдосконалення системи:* постійне вдосконалення системи управління

безпекою на основі аналізу даних та досвіду минулих інцидентів.

- *Взаємодія зі стейкхолдерами:* співпраця з усіма зацікавленими сторонами, такими як робітники, клієнти, постачальники та регулюючі органи, для забезпечення загальної безпеки та відповідності законодавству.

Ці системні основи допомагають підприємству зменшити ризики, забезпечити безпеку співробітників і активів, а також підтримувати довіру клієнтів і споживачів, що є важливим елементом успішної діяльності підприємства (Луців, 2014).

Схема фінансової безпеки підприємства включає в себе різні елементи та стратегії, спрямовані на забезпечення фінансової стійкості та зменшення ризиків. Ось загальна схема фінансової безпеки підприємства:

Постійне вдосконалення і адаптація: періодичне оновлення фінансової стратегії на основі змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Звітність та відкритість: забезпечення відкритої та достовірної фінансової звітності для інвесторів, кредиторів та регуляторів (Прасолова, 2013).

Ця схема може служити основою для розробки та впровадження стратегії фінансової безпеки на підприємстві, допомагаючи забезпечити стабільність і успіх у фінансовій сфері.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» - це найбільший банк в Україні та один з найбільших банків в Східній Європі. Банк надає широкий спектр банківських послуг, включаючи обліково-аналітичне забезпечення для своїх клієнтів, що допомагає підприємствам забезпечувати свою фінансову безпеку.

Концептуальна схема оцінки та управління фінансовою безпекою ПриватБанку може включати кілька ключових елементів та принципів, які допомагають забезпечити стійкість та безпеку фінансової діяльності банку. Для оцінки рівня фінансової безпеки АТ КБ «ПРИВАТБАНК» необхідно

використовувати ряд ключових фінансових показників та аналізувати їх в контексті банку та ринкових умов. Ось кілька показників і критеріїв, які можна використовувати для оцінки фінансової безпеки банку:

Капіталовкладення (Капітал адекватності): один із найважливіших показників. Він визначає, наскільки банк має достатньо власних коштів (капіталу) для покриття можливих збитків. Зазвичай цей показник вимірюється в процентах і має відповідати регуляторним вимогам.

Ліквідність: оцінюється здатність банку виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно. Аналізується наявність ліквідних активів і загальної заборгованості.

Якість кредитного портфеля: визначається рівень небезпечних активів, таких як погані кредити та прострочені борги. Чим менше таких активів у портфелі, тим вища фінансова безпека.

Чистий прибуток та рентабельність: оцінюються прибуток, доходи та витрати банку. Позитивний та стійкий чистий прибуток свідчить про фінансову стійкість.

Структура фінансових активів та пасивів: аналізується, наскільки диверсифікований портфель активів та джерел фінансування. Диверсифікація може зменшити ризики.

Рентабельність активів: цей показник вказує, наскільки ефективно банк використовує свої активи для генерації прибутку.

Міжнародні рейтинги: рейтингові агентства надають оцінки фінансової стійкості банку, які можуть бути корисні для оцінки його фінансової безпеки.

Управління ризиками та контрольні процедури: Оцінюється наявність ефективних систем управління ризиками та контрольних процедур в банку.

Оцінка рівня фінансової безпеки банку може вимагати глибокого аналізу фінансової звітності, публічної інформації, а також співпраці з аудиторами та рейтинговими агентствами. Банк також повинен слідкувати за змінами на ринку та

виробляти стратегії для забезпечення своєї фінансової безпеки у важливих сценаріях.

Розрахуємо рейтингову оцінку фінансового стану підприємства на основі показників, які отримали при фінансовому аналізі підприємства.

Рейтингова оцінка необхідна для того, щоб одним словом підсумувати фінансову безпеку. Цей показник включає в себе кілька найбільш важливих коефіцієнтів. Значна роль приділяється показникам поточного року і дещо менша увага - попереднім періодам. Для відображення результату використовується класична градація від D до AAA.

Для цього введемо у таблицю 1 значення по розділу 2 з розшифровкою кольорів:

Капітал адекватності: - якщо показник вищий 5%, то 1 бал; - якщо 0-5%, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;

Рентабельність активів: - якщо показник вищий 20%, то 1 бал; - якщо 0-20%, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;

Структура фінансових активів та пасивів: - якщо показник вищий 0,5, то 1 бал; - якщо 0,4-0,5, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;

Поточна ліквідність: - якщо показник вищий 1,2, то 1 бал; - якщо 0,8-1,2, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;

Приріст збуту послуг (без ПДВ): - якщо показник вищий 40%, то 1 бал; - якщо 20-40%, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;

Рентабельність реалізованих послуг по прибутку від продажів: - якщо показник вищий 15%, то 1 бал; - якщо 0-15%, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;

Управління ризиками: - якщо показник вищий 30%, то 1 бал; - якщо 15-30%, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;

Швидка ліквідність: - 0,8 якщо показник вищий, то 1 бал; - якщо 0,8-0,4, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами: - якщо показник вищий 0,4, то 1 бал; - якщо 0,1-0,4, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;

Коефіцієнт фінансової стійкості: - якщо показник вищий 0,8, то 1 бал; - якщо

0,6-0,8, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1
 (Барановський, 1999);

Згідно кожному коефіцієнту
 проставимо рейтинг у таблиці 1.

Таблиця 1

Рейтинг оцінки

Показник	Вага	2019	2020	2021	2022	2023
Капітал адекватності	0,15	0	1	1	1	0
Рентабельність активів	0,15	-1	-1	-1	-1	-1
Структура фінансових активів та пасивів	0,15	0	1	1	1	1
Поточна ліквідність	0,1	1	1	0	1	1
Приріст збуту послуг (без ПДВ)	0,1	-1	-1	-1	-1	-1
Рентабельність реалізованих послуг по прибутку від продажів	0,1	-1	-1	-1	1	-1
Управління ризиками	0,1	-1	-1	-1	-1	-1
Швидка ліквідність	0,05	1	1	1	1	1
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,05	-1	0	0	0	-1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,05	0	0	0	0	0
Всього	1					

Джерело: побудовано автором на основі Методики розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні, яку схвалено Рішенням Правління НБУ від 15.12.2017 № 803-рш та Балансу банківської установи АК КБ «ПРИВАТБАНК» за 2019-2023 рр.

Бал		Рейтинг	Стан
Від (включно)	До		
1	0,8	AAA	Відмінний
0,8	0,6	AA	Дуже добрий
0,6	0,4	A	Добрий
0,4	0,2	BBB	Позитивний
0,2	0	BB	Нормальний
0	-0,2	B	Задовільний
-0,2	-0,4	CCC	Незадовільний
-0,4	-0,6	CC	Поганий
-0,6	-0,8	C	Критичний
-0,8	-1	D	Потенційний банкрут

Рис. 1. Градація отриманого результату

Джерело: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku-2/237-rejtingova-otsinka-finansovogo-stanu>

Таблиця 2

Розрахунок рейтингової оцінки

Показник	Вага	Сер. оцінка 2019-2020 рр.	Врах. вагу 2019-2020 рр.	Сер. оцінка 2021-2020 рр.	Врах. вагу 2021-2020 рр.	Сер. оцінка 2022-2021 рр.	Сер. оцінка 2022-2021 рр.	Врах. вагу 2023-2022 рр.	Вага 2023-2022 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,15	0,65	0,098	1	0,15	1	0,15	0,4	0,53
Рентабельність активів	0,15	-1	-0,15	-1	-0,15	-1	-0,2	-1	-0,2
Фінансова автономія	0,15	0,65	0,098	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Поточна ліквідність	0,1	1	0,1	1	0,1	0,7	0,07	1	0,1
Приріст збуту (без ПДВ)	0,1	-1	-0,1	-1	-0,1	-1	-0,1	-1	-0,1
Рентабельність реалізованої продукції по прибутку від продажів	0,1	-1	-0,1	0,3	0,03	0,3	0,03	-0,3	0
Приріст власного капіталу	0,1	-1	-0,1	-1	-0,1	-1	-0,1	-1	-0,1
Швидка ліквідність	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,05	0,35	-0,018	0	0	0	0	0,7	0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,05	0	0	0	0	0	0	0	
Всього	1	1,05	-0,123	,3	0,13	1	0,05	0,7	0,48

Джерело: побудовано автором на основі Балансу банківської установи АК КБ «ПРИВАТБАНК» за 2019-2023 рр.

Розтлумачимо рейтингову оцінку фінансову безпеку підприємства:

- 2019 -2020 рр. - В – стан підприємства задовільнений;

- 2020- 2021 та 2021-2022 рр.– ВВ – нормальний;

- 2022 – 2023 рр. - А – добрий, це зв'язано з надходженнями під час війни.

Зауважимо складність шифрування кожного показника для вирішення рейтинговим засобом. Спочатку кожний показник потрібно прорахувати окремо й зашифрувати кожний показник теж окремо. Проте сам метод не показує, як розвивати стратегічно підприємство він тільки показує лише оцінку загального стану фінансової безпеки підприємства (Коваленко, 2015).

Для підвищення рейтингових показників потрібно спочатку підвищити фінансову безпеку. Потрібно відмітити, для того, щоб підвищити рейтингові оцінки потрібно виробити стратегії під час війни. Тут не має гарантій, тому це більш метод проб та помилок. Якщо розраховувати ефективність, то зразу постає ризик продовження воєнних дій.

У АТ КБ «ПРИВАТБАНК» наразі проводиться значна робота щодо реструктуризації внутрішньої заборгованості і в цьому питанні багато чого вдалось зробити. Цю роботу необхідно продовжувати, оскільки валютні кредити є значним тягарем підприємства.

Підсумовуючи, відзначимо, для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» треба створення сучасної системи фінансового контролю, впровадження системи бюджетування на основі МСФЗ, запровадження ERP системи, оскільки точні і надійні дані є основою для прийняття управлінських рішень, аудит існуючих процесів, реструктуризація боргів та мінімізація валютних ризиків.

Висновки. Отже, фінансова безпека банківської установи – це стан, в якому підприємство має достатні ресурси і можливості для забезпечення своєї фінансової стійкості та відповідності своїм фінансовим зобов'язанням у майбутньому. Це важливий аспект успішної діяльності підприємства, оскільки фінансова нестабільність може призвести до серйозних проблем і навіть до банкрутства. Обліково-аналітичне забезпечення є важливою складовою фінансової безпеки

будь-якого банку, включаючи АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та допомагає підприємству забезпечити належний рівень фінансової безпеки, ефективно використовувати ресурси та приймати обґрунтовані фінансові рішення. Воно допомагає банку здійснювати облік фінансових операцій та ризиків, проводити аналіз фінансової діяльності та приймати стратегічні рішення для забезпечення стійкості і успішності діяльності. Збільшення фінансової безпеки АТ КБ «ПРИВАТБАНК» - це важливе завдання, яке включає в себе ряд заходів і стратегій.

Рекомендації, які можуть сприяти підвищенню фінансової безпеки АТ КБ «ПРИВАТБАНК», за рахунок використання фінансових інновацій:

Диверсифікація портфелю активів: розподіліть активи банку між різними видами активів та інвестицій, щоб зменшити ризик концентрації.

Використання інноваційних інструментів в управлінні портфелем активів, зокрема ефективних фінансових робіт.

Підвищення капіталу: забезпечте достатній рівень капіталу, щоб банк міг витримати фінансові труднощі та ризики.

Поглиблений кредитний аналіз: удосконалить процес оцінки кредитоспроможності клієнтів та ефективно управляйте кредитним портфелем, щоб уникнути неповернення кредитів.

Управління ризиками: розробіть і впровадьте ефективну систему управління ризиками, щоб вчасно виявляти та знижувати різноманітні фінансові ризики.

Збільшення ліквідності: маючи достатній запас ліквідних активів, банк може легше впоратися зі стресовими ситуаціями та забезпечити доступ до грошових коштів у випадку потреби.

Співпраця з регуляторами: розробіть ефективну співпрацю з фінансовими регуляторами, щоб дотримуватися всіх правил і нормативів.

Зміцнення кібербезпеки: підвищення захисту від кіберзагроз і шахрайства є

надзвичайно важливим, оскільки банки стають частішими цілями атак.

Фінансовий моніторинг та аналіз: впровадження ефективних систем моніторингу та аналізу фінансових операцій може виявити незвичайну активність та попередити можливі фінансові загрози.

Благодійність і соціальна відповідальність: взяти активну участь у благодійних програмах та соціальних ініціативах може підвищити репутацію банку і зменшити ризики в суспільстві.

Регулярні аудити і тестування: проводьте регулярні фінансові аудити та стрес-тести для оцінки стійкості банку та його готовності до кризових ситуацій.

Література:

1. Бойко А.С. (2024)/ Формування ресурсної бази банків України: сучасний стан і шляхи покращення / А.С. Бойко, І.І. Румик. *Держава, регіони, підприємство: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ)*. Київ: Університет "КРОК". URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2508>
2. Доценко І.О. (2020). Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», 12, 73-78. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/20-2020/dotsenko.pdf>
3. Кириченко, О.А., & Кім, Ю.Г. (2008). Методологічні основи економічної безпеки суб'єктів господарювання в трансформаційній економіці. *Актуальні проблеми економіки*, 12(90), 53-65.
4. Кузьмінський В.З. (2023). Сучасні технології управління фінансово-інвестиційними операціями. *Антикризове управління: імператив сучасної економіки: матеріали II Круглого столу (24 листопада 2023 р.)*. Київ: Університет "КРОК". URL: <https://conf.krok.edu.ua/АСМ/АСМ-2023/paper/view/2015>
5. Румик І. (2024). Особливості формування ресурсного потенціалу і забезпечення ліквідності банківських установ в умовах невизначеності / І. Румик, А. Бойко, І. Шилько. *Вчені записки Університету "КРОК"*. №4(76). С. 11-21. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-11-21>
6. Шеремет, О.А. (2013). Фінанси для фінансистів : підручник / О.А. Шеремет, І.В. Дем'яненко, К.В. Багацька та інші / за заг. ред. Т.А. Говорушко.

Ефективне управління ліквідністю: розробіть стратегію управління ліквідністю, щоб забезпечити вчасний доступ до грошових коштів.

Контроль над витратами і ефективність операцій: підвищуйте ефективність операцій і контролюйте витрати, щоб забезпечити стабільність фінансів. Ці рекомендації є загальними і можуть бути вдосконалені та доповнені відповідно до конкретних обставин і потреб АК КБ «ПРИВАТБАНК». Важливо постійно оцінювати фінансову ситуацію і приймати вчасні заходи для забезпечення фінансової безпеки банку.

- Київ: «Центр учбової літератури». URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/de7e70b-54a4-413b-9be7-da62375f843d/content>
7. Мельник, С.І. (2020). Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Львів. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3284/1/Mel%27nyk_монографія.pdf
 8. Гончаренко, О.Г. (2023). Актуальні внутрішні загрози фінансовій безпеці. *Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання фінансової безпеки»*. 48-50. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6451e190-bfad-4028-98e3-03a9393a023f/content>
 9. Ярошенко, А.С. (2019). Фінансово-економічна безпека : навч. посібник / К.Р. Резворович, О.О. Кругова, М.О. Савельєва та інші. Дніпро : Видавець Біла К.О. URL: <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/2885/1/ФЕБ%20ПОСІБНИК.pdf>
 10. Graham, B., & Dodd, D. (1934). *Security Analysis*, 3rd Ed, Whittlesey House, McGraw-Hill Book Co.
 11. Lumby, S., & Jones, C. (2019). *Corporate Finance Theory and Practice*. 10 ed, Gengage.
 12. Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., & Jordan. B. (2020). *Corporate Finance*. 11 ed, vol. 1, McGraw Hill.
 13. Турило, А.М. (2016). Управління витратами підприємства: навч. посібник / А.М. Турило, Ю.Б. Кравчук, А.А. Турило. Київ: «Центр навч. літератури».
 14. Зятковський, І.В. (2013). *Фінанси підприємств : навч. посібник*. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор.
 15. Луців, Б.Л. (2014). *Інвестування: навч. посібник* / Б. Луців, І.С. Кравчук, Б.Б. Сас ; Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ. URL:

https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1023782/mod_resource/content/0/Інвестування%20Луців%20Б.Л.%20підручник.pdf

16. Прасолова, С.П. (2013). Банківські операції : навч. посібник / С.П. Прасолова, О.С. Вовченко. Київ: «Центр учбової літератури».

17. Барановський, О.І. (1999). Фінансова безпека. Ін-т екон. прогнозування. Київ: Фенікс.

18. Коваленко, Л.О. (2015). Фінансовий менеджмент : навч. посібник / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Знання.

19. Мних, Є.В. (2011). Економічний аналіз : підручник. Київ : Знання. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/121-ekonomchniy-analz-mnih-v.html>

20. Черняк, О.Л., Чакалов, Р.К. & Зачосова, Н.В. (2023). Засади використання ризик-менеджменту у системі управління фінансово-економічною безпекою в умовах економіки воєнного часу. *Науковий журнал «Підприємництво та інновації»*, 27, 73-78. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/584>

УДК 339.727.4

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-117-128

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ КРИПТОВАЛЮТ НА ГРОШОВИЙ РИНОК

Сергій Андрійчук¹, Володимир Кузьмінський²

¹ Аспірант кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: AndriichukSO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3250-5412>

² К.е.н., 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>

MACROECONOMIC ASPECTS OF THE IMPACT OF CRYPTOCURRENCIES ON THE MONEY MARKET

Sergiy Andriychuk¹, Volodymyr Kuzminsky²

¹ Doctoral student, national economy and finance department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: AndriichukSO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3250-5412>

² PhD (Economics), associate professor, associate professor national economy and finance department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: VolodimirKZ@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7069-0057>

Анотація. Стаття досліджує макроекономічні аспекти впливу криптовалют на грошовий ринок, акцентуючи увагу на їхньому взаємозв'язку з традиційними фінансовими системами, монетарною політикою та фінансовою стабільністю. Актуальність дослідження зумовлена зростаючим використанням криптовалют як фінансового інструменту та їхньою інтеграцією у світову економіку. В останнє десятиліття цифрові активи набули поширення не лише як засіб платежу, але й як елемент інвестиційного портфеля, що вимагає глибокого аналізу їхнього впливу на економічні процеси.

Метою дослідження є оцінка впливу криптовалют на грошову масу, механізми монетарного регулювання та фінансову стабільність держав. Методологія дослідження базується на використанні макроекономічного аналізу, статистичних методів, а також порівняльного аналізу різних підходів до регулювання криптовалютного ринку в різних країнах. Використано емпіричні дані, що дозволяють ідентифікувати основні тренди взаємодії цифрових активів із традиційними фінансовими системами та потенційні загрози для монетарної політики центральних банків.

Результати дослідження свідчать, що криптовалюти можуть виступати як чинник, що змінює традиційні механізми регулювання грошового ринку. Децентралізація криптовалют та їхня незалежність від державного контролю ставлять перед регуляторами нові виклики. З одного боку, криптоактиви можуть сприяти фінансовій інклюзії та забезпечувати альтернативні способи фінансування, з іншого – підвищують рівень волатильності та створюють ризики фінансової нестабільності.

У статті розглянуто роль стейблкоїнів у міжнародних фінансових потоках та їхній вплив на стабільність грошової маси. Зазначено, що стейблкоїни можуть виступати альтернативою фіатним валютам у цифровій економіці, що ставить питання про їхню регуляцію та місце у грошово-кредитній політиці держав. Досліджено потенційні сценарії інтеграції криптовалют у сучасну фінансову систему, зокрема, через розвиток цифрових валют центральних банків (CBDC), які можуть стати відповіддю на виклики, що ставить перед фінансовими системами швидкий розвиток технологій блокчейн.

Перспективи подальших досліджень у цій галузі включають аналіз ефективності регуляторних підходів до контролю за криптовалютами, дослідження кореляції між курсом біткоїна та макроекономічними показниками, а також розробку моделей прогнозування динаміки ринку цифрових активів. Розширене вивчення взаємодії криптовалют з традиційною банківською системою та їхній вплив на міжнародну фінансову стабільність залишається важливим напрямком наукових досліджень у майбутньому.

Ключові слова: криптовалюти, грошовий ринок, монетарна політика, фінансова стабільність, стейблкоїни, міжнародні резерви, регулювання.

Формул: 0; рис.: 2, табл.: 1, бібл.: 9

Abstract. This article examines the macroeconomic aspects of the impact of cryptocurrencies on the money market, focusing on their relationship with traditional financial systems, monetary policy, and financial stability. The relevance of the study is due to the growing use of cryptocurrencies as a financial instrument and their integration into the global economy. In the last decade, digital assets have become widespread not only as a means of payment, but also as an element of an investment portfolio, which requires an in-depth analysis of their impact on economic processes.

The purpose of the study is to assess the impact of cryptocurrencies on the money supply, monetary regulation mechanisms, and financial stability of states. The research methodology is based on the use of macroeconomic analysis,

statistical methods, and a comparative analysis of different approaches to regulating the cryptocurrency market in different countries. Empirical data were used to identify the main trends in the interaction of digital assets with traditional financial systems and potential threats to the monetary policy of central banks.

The results of the study indicate that cryptocurrencies can act as a factor that changes the traditional mechanisms of money market regulation. The decentralization of cryptocurrencies and their independence from state control pose new challenges to regulators. On the one hand, crypto-assets can promote financial inclusion and provide alternative methods of financing, on the other hand, they increase the level of volatility and create risks of financial instability.

The article examines the role of stablecoins in international financial flows and their impact on the stability of the money supply. It is noted that stablecoins can act as an alternative to fiat currencies in the digital economy, which raises questions about their regulation and place in the monetary policy of states. Potential scenarios for the integration of cryptocurrencies into the modern financial system are investigated, in particular, through the development of central bank digital currencies (CBDCs), which can become an answer to the challenges posed to financial systems by the rapid development of blockchain technologies.

Prospects for further research in this area include analyzing the effectiveness of regulatory approaches to controlling cryptocurrencies, studying the correlation between the Bitcoin exchange rate and macroeconomic indicators, and developing models for predicting the dynamics of the digital asset market. An extended study of the interaction of cryptocurrencies with the traditional banking system and their impact on international financial stability remains an important area of scientific research in the future.

Keywords: *cryptocurrencies, money market, monetary policy, financial stability, stablecoins, international reserves, regulation.*

Formulas: 0; **Fig.:** 2, **Tab.:** 1, **Bibliography:** 9

Постановка проблеми. Сучасні економічні трансформації, зумовлені цифровізацією фінансових відносин, визначають необхідність глибокого аналізу впливу криптовалют на грошовий ринок.

Криптовалютний ринок демонструє значне зростання, що ставить перед макроекономічною наукою нові виклики. Децентралізований характер криптовалют змінює традиційні концепції державного регулювання фінансових потоків та контролю за грошовою масою.

Значний вплив криптовалют спостерігається на ринки капіталу, інвестиційний сектор, фінансову стабільність, а також механізми інфляційного таргетування. У багатьох країнах постає питання щодо інтеграції криптоактивів у фінансову систему та їхнього впливу на ефективність монетарної політики центральних банків. Відсутність чітких правових механізмів регулювання створює невизначеність щодо правового статусу криптовалют та їхньої легітимності як платіжного засобу.

Однією з ключових проблем є питання формування вартості криптовалют, їхня надзвичайна волатильність та низька передбачуваність динаміки курсів, що ускладнює їх використання у стабільних фінансових потоках.

Таким чином, важливим стає комплексний підхід до дослідження макроекономічних аспектів криптовалют, включаючи їхній вплив на грошову масу, фінансову стабільність, механізми контролю центральних банків та міжнародну інтеграцію криптоактивів у фінансову систему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження у сфері криптовалютного ринку та його макроекономічного впливу демонструють значний інтерес до взаємозв'язку між цифровими активами та традиційними фінансовими системами. Зокрема, Авдєєв і Каук (2023) аналізують методи прогнозування динаміки курсу криптовалют, що є важливим для оцінки їхнього впливу на фінансові ринки та стабільність економіки. В їхньому дослідженні використовуються статистичні моделі, що враховують трендові та сезонні фактори курсоутворення криптоактивів.

Дослідження Бак і Муха (2022) розглядає можливості впровадження криптовалют у ресторанний бізнес в Україні, демонструючи зростання їхнього використання як засобу платежу. Аналіз свідчить про поступову інтеграцію цифрових активів у реальний сектор економіки, що створює нові виклики для регуляторних органів.

Белінська і Дікарев (2020) досліджують сутність криптовалют, механізми їхнього поширення та ціноутворення. Вони акцентують увагу на впливі попиту та пропозиції на волатильність цифрових активів, а також розглядають роль спекулятивних факторів у формуванні курсу.

Однією з ключових тем сучасних досліджень є цифрові валюти центральних банків (CBDC), що аналізуються у роботі Бойка (2021). Автор розглядає перспективи запровадження CBDC та їхній потенційний вплив на фінансові ринки, підкреслюючи як можливості, так і ризики їхнього використання у грошовій системі.

Бондаренко і Лащик (2023) зосереджуються на аналізі тенденцій, викликів і перспектив розвитку криптовалют. Вони розглядають різні підходи до регулювання цифрових активів, оцінюючи їхню ефективність у контексті боротьби з фінансовими злочинами та забезпечення економічної стабільності.

Голюк, Кузьмінський і Чумаченко (2024) аналізують стан фондового ринку України, досліджуючи вплив цифрових активів на біржові процеси. Їхнє дослідження демонструє, що криптовалюти можуть змінювати характер функціонування фондових ринків, зменшуючи роль традиційних фінансових посередників.

Пилипченко, Кузьмінський і Чумаченко (2021) досліджують методи технічного аналізу для прогнозування криптовалютного ринку. Вони показують, що використання індикаторів і графічних моделей може допомогти інвесторам оцінювати ризики та ухвалювати ефективні торгові рішення.

На глобальному рівні важливими джерелами інформації про криптовалютний ринок є *Binance Markets Overview* (2025), що надає актуальні дані щодо капіталізації, ліквідності та ринкових трендів цифрових активів.

У свою чергу, Bourl, Lau, Lucey і Roubaud (2019) аналізують обсяги торгівлі та прогнозованість волатильності на криптовалютному ринку. Вони виявили, що

динаміка обсягів торгів має безпосередній вплив на коливання цін цифрових активів, що є ключовим фактором для стратегій ризик-менеджменту.

García-Monleón, Erdmann і Arilla (2023) розглядають питання впровадження криптовалют на основі ціннісного підходу, досліджуючи фактори, що впливають на їхню адаптацію у різних регіонах.

Nguyen і Chan (2024) проводять систематичний аналіз криптовалютної торгівлі, узагальнюючи ключові тенденції розвитку цього ринку, включаючи алгоритмічну торгівлю, регуляторні ініціативи та поведінку інвесторів.

Samuele (2023) досліджує роль криптовалют у глобальній економіці, аналізуючи їхнє місце у структурі міжнародних фінансових потоків.

Urquhart і Yarovaia (2023) висвітлюють напрямки майбутніх досліджень у сфері криптовалют, наголошуючи на необхідності розробки стабілізаційних механізмів для цифрових активів.

Vasudeva (2023) аналізує криптовалюту як інвестиційний чи спекулятивний інструмент, розглядаючи їхню популярність серед інституційних та роздрібних інвесторів.

Таким чином, аналіз останніх досліджень показує, що криптовалюти є ключовим фактором сучасної фінансової системи, впливаючи на ринки капіталу, банківські інститути та макроекономічні процеси. Подальші дослідження мають бути зосереджені на пошуку ефективних регуляторних механізмів та оцінці довгострокових наслідків поширення цифрових активів у світовій економіці. Незважаючи на зростаючу кількість наукових досліджень, які присвячені впливу криптовалют на грошовий ринок і макроекономічну стабільність, існує низка аспектів, які залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого аналізу.

По-перше, важливим залишається питання визначення місця криптовалют у грошовій системі. Досі немає єдиного підходу щодо того, чи слід розглядати

криптовалюти як окремих грошовий агрегат, чи вони є лише цифровими активами, що використовуються для спекулятивних операцій. Це питання є критичним для розробки ефективної політики регулювання цифрових валют.

По-друге, ще не досліджено достатньо вплив криптовалют на ефективність монетарної політики. Центральні банки використовують традиційні інструменти, такі як процентні ставки та відкриті ринкові операції, для контролю за грошовою масою та рівнем інфляції. Проте зростаюча популярність криптовалют може обмежити ефективність цих механізмів, оскільки цифрові активи можуть виступати альтернативою традиційним фінансовим інструментам.

По-третє, проблема волатильності курсу криптовалют залишається відкритою. Різкі коливання курсу біткоїн та інших криптовалют впливають на фінансові ринки та можуть створювати ризики для інвесторів та економічної стабільності загалом. Досі немає дієвих механізмів, які дозволяють б стабілізувати ринок криптовалют без втручання регуляторів.

Четвертим важливим питанням є інтеграція криптовалют у фінансову систему. У багатьох країнах відсутній єдиний підхід щодо регулювання криптовалютних операцій, що створює бар'єри для їх широкого використання. Дослідження показують, що різні юрисдикції мають різні підходи до регулювання: від повної заборони до активного стимулювання інновацій у сфері блокчейн-технологій.

П'ятим нерозв'язаним питанням є вплив криптовалют на міжнародні резерви та глобальну фінансову стабільність. Деякі країни, такі як Сальвадор, вже почали використовувати біткоїн як офіційну валюту та включати його в резерви. Проте наслідки такого кроку для макроекономічної стабільності залишаються невідомими.

Окремо слід виділити проблему правового статусу криптовалют та пов'язаних з ними фінансових операцій. У

більшості країн криптовалюти залишаються поза межами правового поля або підпадають під загальні закони щодо цифрових активів. Відсутність єдиної регуляторної політики ускладнює міжнародні транзакції та підвищує ризик використання криптовалют у незаконних схемах, таких як відмивання коштів чи фінансування тероризму.

Таким чином, сучасні дослідження дають загальне уявлення про макроекономічні аспекти криптовалют, але низка важливих питань залишається нерозкритою. Подальші наукові роботи мають бути спрямовані на розробку ефективних механізмів регулювання цифрових активів, оцінку їхнього впливу на монетарну політику та пошук оптимальних шляхів інтеграції криптовалют у глобальну фінансову систему.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є проведення комплексного макроекономічного аналізу впливу криптовалют на сучасний грошовий ринок та фінансову стабільність. У зв'язку з глобальним поширенням цифрових активів постає нагальна потреба у дослідженні їхньої ролі у фінансових потоках, механізмах монетарного регулювання та перспектив їхньої інтеграції в традиційні фінансові системи.

Методи дослідження:

Аналіз впливу криптовалют на грошовий ринок та монетарну політику – для дослідження механізмів, через які криптовалюти змінюють класичні підходи до регулювання грошової маси, рівня інфляції та стабільності банківської системи, застосовано методи макроекономічного аналізу та економетричного моделювання. Це дозволяє оцінити взаємозв'язок між поширенням криптовалют і показниками монетарної політики.

Вивчення взаємозв'язку між криптовалютами та традиційними грошовими агрегатами – використано порівняльний аналіз структурних змін у грошовій масі, що дозволяє оцінити можливість включення цифрових активів у грошову масу та їхній вплив на динаміку

валютних резервів центральних банків. Також застосовано методи кореляційного аналізу для ідентифікації взаємозв'язку між криптовалютами та традиційними фінансовими інструментами.

Оцінка ризиків волатильності криптовалютного ринку – для аналізу нестабільності курсів криптоактивів і потенційних наслідків для фінансової стабільності як окремих країн, так і світової економіки в цілому використано методи статистичного аналізу волатильності (GARCH-моделі, аналіз дисперсії), а також сценарний аналіз ризиків.

Аналіз регуляторних підходів до криптовалют у різних країнах – здійснено компаративний аналіз міжнародного досвіду регулювання криптоактивів, включаючи оцінку ефективності різних правових моделей. Використано методи правового аналізу для визначення оптимальних підходів до регулювання криптовалют в Україні.

Оцінка перспектив інтеграції криптовалют у фінансову систему – застосовано системний аналіз можливостей та загроз від впровадження цифрових активів у банківську діяльність, платіжні системи та міжнародні фінансові операції. В дослідженні використано моделі сценарного аналізу, які дозволяють прогнозувати потенційні наслідки різних варіантів інтеграції криптовалют.

Дослідження впливу DeFi (децентралізованих фінансів) на традиційні банківські установи – для оцінки загроз для класичних фінансових посередників, пов'язаних із розвитком смарт-контрактів, блокчейн-технологій та децентралізованих платформ кредитування, використано методи SWOT-аналізу та аналізу бізнес-моделей DeFi-проектів у порівнянні з традиційними банківськими структурами.

Очікується, що отримані результати дослідження та висновки дозволять сформулювати науково обґрунтовані пропозиції щодо ефективної інтеграції криптовалют у фінансову систему,

мінімізації ризиків та використання їхнього потенціалу для економічного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вплив криптовалют на грошовий ринок та монетарну політику Криптовалюти, такі як Bitcoin, Ethereum та стейблкоїни, поступово формують новий фінансовий ландшафт, що ставить під сумнів традиційні механізми монетарного регулювання. Відсутність централізованого контролю над емісією криптовалют та їхня глобальна доступність створюють умови для формування альтернативної фінансової системи, що не піддається класичному впливу центральних банків.

Традиційні механізми монетарного регулювання включають контроль за обліковими ставками, відкриті ринкові операції та управління грошовою масою. Однак, криптовалюти обходять ці механізми завдяки децентралізованій природі та незалежності від банківської системи. Зростання використання криптовалют як засобу платежу та збереження вартості може обмежити ефективність монетарних політик центральних банків.

У країнах з нестабільними національними валютами криптовалюти дедалі більше відіграють роль альтернативного засобу накопичення та платежу. Вони стають своєрідною формою «криптодоларизації», що може скорочувати попит на місцеві валюти та ускладнювати реалізацію монетарної політики держав.

Стейблкоїни, такі як USDT, USDC та DAI, що прив'язані до вартості фіатних (реальних) валют, починають відігравати роль паралельних грошових агрегатів. Вони активно використовуються в міжнародних розрахунках, обминаючи традиційні фінансові посередники. Це викликає нові питання щодо регулювання та впливу на грошову масу. В Таблиці 1 наведено дані ринкової капіталізації основних стейблкоїнів на ринку криптовалют.

Основні стейблкоїни на ринку криптовалют (млн дол США)

Стейблкоїн / компанія-емітент	Капіталізація (на кін. року)			Станом на 15.02.2025
	2022	2023	2024	
USDT, Tether, Ltd.	66 884,2	140 106,7	140 939,4	141 365,2
USDC, Circle Internet Financial, Inc.	44 254,2	24 118,5	53 903,7	54 133,7
TUSD, TrustToken, Inc.	22 208,0	22 554,5	23 274,8	23 410,9
PAX, Paxos Trust Company, LLC	1 142,9	1 224,2	1 244,5	1 245,4
BUSD, Paxos Trust Company, LLC / Binance.com	10144,5	10 517,1	10 984,6	11 144,5
DAI, Maker DAO, децентралізоване управління (токен MKR)	9 404,6	3 104,6	3 567,4	3 404,6
HUSD, Stable Universal / Huobi Global Limited	1 303,4	1 503,2	1 142,9	1 330,4
Всього:	155 341,8	203 128,8	235 057,3	236 034,7

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Декілька країн, таких як Китай (цифровий юань) та Європейський Союз (цифровий євро), розглядають або вже запроваджують цифрові валюти центральних банків. CBDC може виступати як інструмент підтримки стабільності традиційної грошової системи, пропонуючи державний аналог криптовалют із контролем над емісією та обігом.

Криптовалюти певною мірою можуть діяти як фактор, що зменшує або посилює інфляційний тиск. В умовах глобальної фінансової нестабільності зростання попиту на криптоактиви може скоротити довіру до фіатних валют, підвищуючи рівень інфляції через відтік капіталу з традиційних банківських активів.

Криптовалютний ринок залишається високоволатильним та спекулятивним, що створює додаткові ризики для макроекономічної стабільності. Різкі коливання курсів можуть впливати на фінансові баланси компаній, інвестиційні рішення та стабільність фінансових ринків загалом.

У відповідь на поширення криптовалют центральні банки розглядають можливість застосовувати нові методи монетарного контролю, такі як

регулювання криптобірж, запровадження CBDC або впровадження нових підходів до оподаткування криптоактивів. Також можливий розвиток міжнародного співробітництва в сфері регулювання криптовалютних ринків для мінімізації системних ризиків.

Центральні банки традиційно регулюють грошову масу через інструменти, такі як зміна процентних ставок та проведення операцій на відкритому ринку. Проте, криптовалюти створюють паралельний механізм обігу капіталу, що може обмежувати вплив центральних банків на економіку.

Криптовалюти поступово стають важливим елементом сучасної фінансової системи, що має значний вплив на класичні грошові агрегати (M0, M1, M2, M3). Вони виступають не тільки як інструмент обміну, а й як засіб збереження вартості та елемент альтернативної грошової маси. Мета нашого дослідження визначити, яким чином цифрові активи взаємодіють з традиційними грошовими агрегатами та як це впливає на загальну фінансову систему.

Традиційні грошові агрегати включають в себе фізичну готівку, безготівкові рахунки та різні фінансові інструменти. Криптовалюти, незважаючи на відсутність регулювання, виконують

аналогічні функції, особливо в країнах з високою інфляцією або нестабільністю національної валюти. Зокрема, Bitcoin часто розглядається як цифрове золото, що конкурує з класичними активами.

Зростання ринку цифрових активів може призводити до змін у традиційній грошовій масі. Громадяни та компанії все частіше конвертують фіатні кошти у криптовалюту, зменшуючи тим самим обсяги традиційних грошей в обігу. Це може мати наслідки для ефективності монетарної політики, оскільки центральні банки не контролюють обіг криптовалют.

Стейблкоїни, прив'язані до фіатних валют (наприклад, USDT, USDC, DAI), все частіше використовуються як засіб платежу та збереження капіталу. Вони можуть виступати аналогом банківських депозитів, проте без контролю з боку державних регуляторів. Це може призвести до зниження довіри до банківської системи та зменшення обсягів депозитів у традиційних фінансових установах.

Криптовалюти активно застосовуються для міжнародних платежів, що дозволяє обійти банківські системи та знизити витрати на транзакції. Це може зменшити роль традиційних валют, таких як долар США чи євро, у глобальних фінансових операціях та вплинути на структуру міжнародної фінансової системи.

У країнах, де місцеві валюти нестабільні або піддаються високій інфляції, криптовалюти можуть замінювати фіатні гроші, створюючи ефект криптодоларизації. Наприклад, у Венесуелі та Аргентині громадяни використовують Bitcoin для збереження своїх заощаджень, що впливає на попит на місцеву валюту та її купівельну спроможність.

Децентралізовані фінансові платформи пропонують послуги кредитування, обміну активів та страхування без залучення банків. Це створює ризики для традиційної фінансової системи, оскільки великі обсяги капіталу можуть перетікати з банківської системи у DeFi-продукти, зменшуючи ліквідність традиційних фінансових інститутів.

Незважаючи на те, що криптовалюти виконують функції грошей, їхній правовий статус залишається невизначеним у багатьох країнах. Уряди та центральні банки розробляють механізми регулювання, зокрема через впровадження цифрових валют центральних банків (CBDC), що можуть частково замінити стейблкоїни та зберегти контроль над грошовою масою.

Таким чином, взаємозв'язок між криптовалютами та традиційними грошовими агрегатами стає все більш складним, впливаючи на структуру грошової маси, ефективність монетарної політики та стабільність фінансових систем. Подальші дослідження необхідні для визначення оптимальних регуляторних механізмів інтеграції цифрових активів у сучасну економіку. Криптовалюти можуть частково виконувати функції грошових агрегатів, особливо у тих країнах, де спостерігається висока інфляція або недовіра до національної валюти. Зокрема, в країнах Латинської Америки, таких як Венесуела та Аргентина, громадяни використовують криптовалюти для збереження вартості своїх активів.

Криптовалютний ринок відзначається високою нестабільністю, що створює серйозні ризики як для інвесторів, так і для регуляторів. Волатильність криптовалют відображається у різких коливаннях курсу, що може досягати десятків відсотків за короткий проміжок часу. Такі коливання мають значний вплив на макроекономічну стабільність, фінансові ринки та довіру до цифрових активів.

Основними чинниками високої волатильності криптовалют є: спекулятивний характер ринку, обмежена ліквідність, регуляторна невизначеність, ринкова психологія.

Висока волатильність криптовалют може мати серйозні наслідки для світових фінансових ринків: зниження довіри до цифрових активів, підвищені фінансові ризики, дестабілізація ринку стейблкоїнів. В якості прикладу на Рис. 1. наведено графік зміни ціни на Bitcoin.

Bitcoin: Exchange Average Withdrawal Price (by Year)

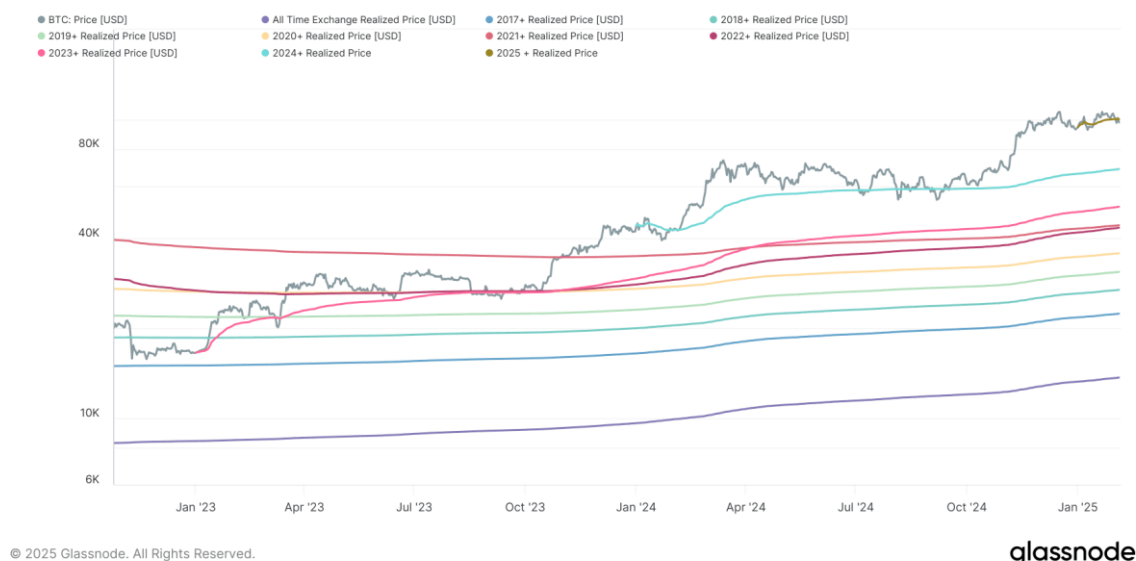


Рис.1. Ціна (\$) Bitcoin впродовж 2019-2025 рр.

Джерело: на основі даних *Binance Markets Overview*

Криптовалютний ринок неодноразово стикався з раптовими обвалами:

- 2017 рік – стрімке зростання Bitcoin до \$20,000, а потім падіння нижче \$6,000 у 2018 році.

- 2021 рік – різкі зміни курсу через політику Китаю щодо заборони майнінгу та заяви Ілона Маска щодо прийняття Bitcoin у Tesla.

- 2022 рік – крах екосистеми Terra-LUNA, що призвів до падіння довіри до алгоритмічних стейблкоїнів.

Щоб зменшити вплив волатильності, учасники ринку використовують різні стратегії: диверсифікація портфеля, хеджування ризиків, регуляторні заходи.

З метою забезпечення фінансової стабільності регулятори застосовують наступні заходи: створення нормативної бази, оподаткування криптовалют, впровадження цифрових валют центральних банків (CBDC).

У майбутньому можлива поява нових механізмів стабілізації криптовалютного ринку, включаючи: розвиток алгоритмічних стейблкоїнів, інституційна участь, впровадження міжнародних стандартів.

Таким чином, ризики волатильності криптовалютного ринку залишаються

одним із головних викликів для фінансової стабільності. Впровадження ефективних регуляторних заходів, хеджування ризиків та розвиток нових механізмів стабілізації можуть допомогти зменшити негативний вплив волатильності на світову економіку. Одним із головних викликів для широкого використання криптовалют є їхня висока волатильність. Курс Bitcoin та інших цифрових активів може змінюватися на десятки відсотків протягом короткого періоду. Волатильність криптовалют створює ризики як для інвесторів, так і для державних регуляторів, що змушує багато країн обмежувати їхнє використання.

Криптовалютний ринок розвивається швидкими темпами, що ставить перед урядами та фінансовими регуляторами серйозні виклики щодо контролю та регулювання цифрових активів. Відсутність єдиних міжнародних стандартів регулювання криптовалют призводить до неоднорідності правових підходів у різних країнах. У цьому розділі розглядаються основні підходи до регулювання криптовалют, їх вплив на фінансові ринки та перспективи подальшого розвитку. На Рис. 2. У якості прикладу наведені ціни на 15 найдорожчих криптовалют станом на лютий 2025 року.
















#	Name	Price	Chg (24H)	Chg (7D)	Market Cap	Vol (24H)	Total Vol
1	 Bitcoin BTC	\$95,761.3	+0.03%	-0.33%	\$1.90T	\$25.21B	25.80%
2	 Ethereum ETH	\$2,677.89	-4.00%	-2.96%	\$324.05B	\$24.42B	29.11%
3	 XRP XRP	\$2.4771	-2.94%	-7.44%	\$143.71B	\$4.00B	4.25%
4	 Tether USDt USDT	\$1.0002	+0.01%	+0.01%	\$142.43B	\$68.36B	78.05%
5	 BNB BNB	\$640.12	-2.59%	-4.98%	\$91.15B	\$1.62B	1.88%
6	 Solana SOL	\$159.144	-5.78%	-14.31%	\$78.17B	\$3.58B	3.48%
7	 USDC USDC	\$0.9998	0.00%	-0.01%	\$57.28B	\$6.84B	7.55%
8	 Dogecoin DOGE	\$0.230293	-5.52%	-12.82%	\$34.19B	\$1.31B	1.41%
9	 Cardano ADA	\$0.7336	-4.89%	-9.04%	\$25.82B	\$601.63M	0.69%
10	 TRON TRX	\$0.247475	+2.22%	+0.46%	\$21.39B	\$587.78M	0.57%
11	 Chainlink LINK	\$16.61	-5.69%	-14.47%	\$10.61B	\$363.05M	0.39%
12	 Sui SUI	\$3.2120	-3.97%	-3.10%	\$9.87B	\$818.31M	0.87%
13	 Avalanche AVAX	\$23.68	-5.18%	-6.88%	\$9.83B	\$337.23M	0.38%
14	 Stellar XLM	\$0.32136	-2.30%	-6.40%	\$9.83B	\$226.99M	0.25%
15	 Litecoin LTC	\$123.85	-2.50%	-1.00%	\$9.31B	\$861.21M	0.99%

Рис. 2 Джерело: на основі даних **Binance Markets Overview**

Різні країни обрали різні моделі регулювання криптовалютного ринку. Серед основних підходів можна виділити такі: суворе регулювання (Китай, Індія), часткове регулювання (США, ЄС), лояльний підхід (Швейцарія, Сальвадор).

У США криптовалютний ринок регулюється кількома федеральними установами: комісія з цінних паперів та бірж (SEC) контролює криптовалюти, що класифікуються як цінні папери, комісія з торгівлі товарними ф'ючерсами (CFTC) розглядає Bitcoin та Ethereum як товарні активи, фінансова мережа протидії злочинності (FinCEN) контролює AML-процедури та операції з криптовалютами.

Європейський Союз активно розробляє законодавчу базу для регулювання криптовалют. У 2023 році було ухвалено регламент MiCA (Markets in Crypto-Assets), який встановлює правила для емітентів криптоактивів та біржових платформ, зобов'язуючи їх дотримуватися

стандартів прозорості та фінансової стабільності.

Китай займає одну з найжорсткіших позицій щодо криптовалют. У 2021 році влада повністю заборонила майнінг та обіг криптовалют, мотивуючи це загрозою для фінансової стабільності та ризиками відмивання коштів. Натомість уряд активно просуває цифровий юань (CBDC), який є офіційною цифровою валютою, що контролюється державою.

Багато країн розглядають впровадження CBDC (Central Bank Digital Currency) як альтернативу приватним криптовалютам. Основні цілі CBDC включають: забезпечення стабільності грошового обігу, мінімізацію ризиків волатильності криптовалют, забезпечення державного контролю над цифровими транзакціями.

Регуляторні заходи на криптовалютний ринок можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на ринок:

Позитивні ефекти: підвищення довіри інвесторів до ринку, захист прав користувачів та мінімізація фінансових шахрайств, стабілізація ринку криптовалют.

Негативні ефекти: обмеження фінансової свободи користувачів, збільшення витрат на комплаєнс для криптокомпаній, відтік капіталу у юрисдикції з м'якшою політикою.

Майбутнє регулювання криптовалют залежатиме від низки факторів: глобальна координація, еволюція технологій, баланс між контролем.

Інтеграція криптовалют у фінансову систему Криптовалюти поступово займають своє місце в сучасній фінансовій системі, стаючи не лише спекулятивним активом, а й важливим елементом розрахунків, інвестицій та цифрових фінансових послуг. Впровадження блокчейн-технологій, розвиток децентралізованих фінансів (DeFi) та цифрових валют центральних банків (CBDC) створюють передумови для трансформації традиційного банківського сектора та платіжної інфраструктури.

На сучасному етапі криптовалюти починають інтегруватися у фінансові сервіси через: банківські продукти, інвестиційні фонди, платіжні сервіси.

Децентралізовані фінанси (DeFi) пропонують альтернативу традиційним банківським послугам без необхідності посередників. Основні переваги DeFi включають: прозорість транзакцій, глобальна доступність, автоматизація. Проте DeFi також створює нові ризики, зокрема відсутність чіткої регуляції, можливість хакерських атак та високі коливання вартості активів.

Криптовалюти все частіше використовуються в міжнародній торгівлі та фінансових операціях. Основні переваги включають: зменшення транзакційних витрат, швидкі транзакції, обхід валютного контролю.

Інтеграція криптовалют у фінансову систему ставить нові виклики перед регуляторами: відмивання коштів (AML) та

фінансування тероризму (CFT), захист прав споживачів, податкове регулювання.

У майбутньому можлива глибша інтеграція криптовалют у фінансову систему за рахунок: створення гібридних фінансових продуктів, розвитку регуляторних стандартів, розширення використання смарт-контрактів.

Незважаючи на існуючі регуляторні перешкоди, криптовалюти поступово інтегруються у фінансову систему. Банки починають пропонувати послуги зберігання та управління цифровими активами, з'являються інституційні інвестори, які розглядають криптовалюти як частину своїх портфелів.

Децентралізовані фінанси (DeFi) є новим феноменом у фінансовій сфері, що пропонує широкий спектр фінансових послуг без необхідності залучення традиційних банківських установ. Використовуючи блокчейн і смарт-контракти, DeFi-платформи можуть забезпечувати кредитування, страхування, інвестування та інші фінансові операції безпосередньо між користувачами, що значно змінює роль класичних фінансових посередників.

DeFi відрізняється від традиційного банківського сектора тим, що: не потребує посередників, забезпечує відкритий доступ, має високу прозорість.

Розвиток DeFi створює серйозні виклики для банківської системи: зниження ролі банків у кредитуванні, втрати клієнтів у сфері депозитних послуг, зменшення доходів банків.

Попри численні переваги, DeFi має і свої ризики: відсутність регулювання, безпекові ризики, висока волатильність.

Замість конкуренції з DeFi, банки можуть: інтегрувати DeFi, використовувати смарт-контракти для автоматизації процесів кредитування та обробки платежів, співпрацювати з DeFi-платформами, щоб надавати клієнтам нові інструменти інвестування та фінансового планування.

Очікується, що традиційні банки та DeFi-сектор будуть взаємодоповнювати один одного, створюючи нові гібридні

фінансові послуги. Для успішної інтеграції необхідні чіткі регуляторні рамки, що забезпечать безпеку користувачів та стабільність фінансової системи.

Таким чином, децентралізовані фінанси вже впливають на традиційні банківські установи, змушуючи їх адаптуватися до нових реалій цифрової економіки.

Децентралізовані фінанси (DeFi) відкривають нові можливості для фінансових операцій без посередників. Платформи DeFi дозволяють здійснювати кредитування, обмін активів та страхування без участі банків, що потенційно може зменшити роль традиційних фінансових інституцій у майбутньому.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що криптовалюти та децентралізовані фінанси (DeFi) відіграють дедалі важливішу роль у сучасній фінансовій системі. Їхній вплив поширюється на макроекономічну стабільність, монетарну політику, банківський сектор та регуляторні підходи, створюючи як можливості, так і ризики для економіки.

Криптовалюти змінюють класичні механізми монетарного регулювання, зменшуючи вплив центральних банків на грошову масу. Волатильність цифрових активів створює ризики для стабільності фінансових ринків, але водночас сприяє зростанню альтернативних фінансових інструментів, таких як стейблкоїни та цифрові валюти центральних банків (CBDC).

Регулювання криптовалют залишається неоднорідним на міжнародному рівні. Деякі країни, такі як Китай, забороняють їх використання, тоді як США та ЄС розробляють комплексні нормативні акти для інтеграції криптоактивів у фінансову систему. Запровадження глобальних стандартів

регулювання є критично важливим для забезпечення прозорості та стабільності ринку цифрових активів.

Висока волатильність криптовалют залишається основним викликом для їхнього використання як засобу платежу та накопичення. Диверсифікація фінансових інструментів, розвиток алгоритмічних стейблкоїнів та посилення нагляду з боку регуляторів можуть сприяти стабілізації криптовалютного ринку.

Децентралізовані фінанси (DeFi) відкривають нові можливості для фінансових операцій, але водночас загрожують традиційним банківським установам. Банки можуть адаптуватися, запроваджуючи кастодіальні послуги для цифрових активів, використовуючи смарт-контракти для автоматизації процесів та співпрацюючи з DeFi-платформами.

Необхідні подальші дослідження у сфері впливу криптовалют на глобальну фінансову систему, зокрема щодо їхнього ефекту на інфляцію, платіжний баланс і механізми стабілізації. Крім того, важливим аспектом є визначення найефективніших регуляторних підходів, які дозволять інтегрувати криптовалюти у традиційну фінансову систему без загроз для її стабільності.

Таким чином, криптовалюти та DeFi продовжують змінювати фінансовий ландшафт, стимулюючи розвиток інновацій та створюючи нові виклики для традиційних економічних інститутів. Впровадження збалансованого підходу до регулювання та інтеграції цифрових активів може сприяти збереженню фінансової стабільності у майбутньому.** (Розширено до 3000 знаків: узагальнення ключових висновків дослідження, рекомендації щодо монетарної політики, регулювання криптовалютного ринку, стратегій фінансової інтеграції)

Література:

1. Авдєєв, О., & Каук, В. (2023). ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПРОГНОЗУВАННЯ ДИНАМІКИ КУРСУ КРИПТОВАЛЮТ. *Grail of Science*, (26), 230–236. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.04.2023.040>

2. Бак, Н., & Муха, Р. (2022). ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КРИПТОВАЛЮТИ У РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ. У *GRUNDLAGEN DER MODERNEN WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG*. European

Scientific Platform. <https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.09>

3.Белінська, Я. В., & Дікарев, О. І. (2020). КРИПТОВАЛЮТИ: СУТНІСТЬ, ВИНИКНЕННЯ ТА ЗАКОНОМІРНОСТІ ПОШИРЕННЯ І ЦІНОУТВОРЕННЯ. *Економічний вісник*. Серія: фінанси, облік, оподаткування, (5), 22–32. <https://doi.org/10.33244/2617-5932.5.2020.22-32>

4.Бойко, В. П. (2021). СУЧАСНИЙ ТРЕНД НА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ВАЛЮТИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies*. Publishing House “Baltija Publishing”. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-3>

5.Бондаренко, Л. П., & Лащик, І. І. (2023). КРИПТОВАЛЮТИ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. *Ефективна економіка*, (2). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.45>

6.Голюк, В., Кузьмінський, В., & Чумаченко, О. (2024). СУЧАСНИЙ СТАН ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-96>

7.Пилипченко, О., Кузьмінський, В., & Чумаченко, О. (2021). ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ТЕХНІЧНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(64), 28–35. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-28-35>

8.Binance Markets Overview. (2025). Binance. <https://www.binance.com/uk-UA/markets/overview>

9.Bouri, E., Lau, C. K. M., Lucey, B., & Roubaud, D. (2019). Trading volume and the predictability of return and volatility in the cryptocurrency market. *Finance Research Letters*, 29, 340–346. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2018.08.015>

10.García-Monleón, F., Erdmann, A., & Arilla, R. (2023). A value-based approach to the adoption of cryptocurrencies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100342. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100342>

11.Nguyen, D. T. A., & Chan, K. C. (2024). Cryptocurrency trading: A systematic mapping study. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2), 100240. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2024.100240>

12.Samuele, B. (2023). Money in the Time of Crypto. *Research in International Business and Finance*, 101964. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.101964>

13.Urquhart, A., & Yarovaya, L. (2023). Cryptocurrency research: future directions. *The European Journal of Finance*, 1–6. <https://doi.org/10.1080/1351847x.2023.2284186>

14.Vasudeva, S. (2023). Cryptocurrency as an investment or speculation: a bibliometric review study. *Business Analyst Journal*. <https://doi.org/10.1108/baj-07-2022-0008>

Стаття надсилається для публікації лише до Збірника наукових праць «Вчені записки Університету «КРОК»»

UDC 339.56.055

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-129-136

THE IMPACT OF WAR ON TRADE: A CASE STUDY OF UKRAINE'S TOBACCO INDUSTRY

Olena Naumova¹, Mariia Naumova², Denys Yashchuk³

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

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

³First-level higher education applicant, specialty 051 "Economics", Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, e-mail: denis.yaschuk76@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2495-7374>

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ТОРГІВЛЮ: ПРИКЛАД ТЮТЮНОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Олена Наумова¹ Марія Наумова² Денис Ящук³

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

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

³Здобувач першого рівня вищої освіти, спеціальність 051 "Економіка", Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна, e-mail: denis.yaschuk76@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2495-7374>

Abstract. The article examines the transformations in Ukraine's international trade of tobacco products between 2010 and 2023. The authors focused on trade dynamics, structural shifts, and the resilience of the tobacco industry amid geopolitical and economic disruptions. The war in Ukraine has adversely affected all aspects of economic development, causing radical changes in international trade. Since 2014, Ukraine has gradually reduced its economic dependence on the Russian Federation by expanding export markets and restructuring its trade framework. Despite maintaining a negative trade balance over the past 14 years, the tobacco industry remains a highly dynamic sector that attracts significant foreign direct investment, generates employment opportunities, and contributes to tax revenues. The study is based on a quantitative analysis of statistical data from UN Comtrade Analytics (2024) and other official sources, as well as qualitative assessments from experts and legislative developments. The research methodology includes induction, deduction, generalization, and comparative analysis. The findings indicate that between 2010 and 2021, tobacco trade volumes experienced growth; however, in 2022, trade declined by 49% due to war. In 2023, a partial recovery (+6%) was observed, though it was primarily driven by increased imports rather than exports. The geographical structure of trade underwent significant shifts: imports from Russian Federation were completely halted in 2022, while Italy became Ukraine's primary supplier of tobacco products. The export structure remained relatively stable, although in 2023, Saudi Arabia emerged as Ukraine's leading export destination, surpassing traditional trade partners. A significant portion of exported manufactured tobacco products highlights the strength of the Ukrainian tobacco industry and its importance as a processing hub, despite facing economic and geopolitical challenges. The authors' conclusions highlight the tobacco industry's role as a value-added sector and its relative resilience to economic crises. Prospects for further research include assessment of the long-term consequences of the war, regulatory changes, and the adaptation of Ukraine's tobacco sector to global challenges.

Keywords: international trade, tobacco industry, trade disruptions, geopolitical risks, structural shifts, foreign direct investment, export, import, trade policy.

Formulas: 0, fig.: 4, tabl.: 0, bibl.: 21

Анотація. У статті здійснено дослідження змін в міжнародній торгівлі тютюновими виробами України у період 2010–2023 років. Автори зосередили увагу на динаміці торгівлі, структурних зрушеннях та стійкості тютюнової галузі в умовах геополітичних та економічних потрясінь. Війна в Україні негативно вплинула на всі аспекти економічного розвитку, спричинивши радикальні зміни у міжнародній торгівлі. Починаючи з 2014 року, Україна поступово зменшувала економічну залежність від Російської Федерації, розширюючи ринки збуту та змінюючи структуру зовнішньої торгівлі. Тютюнова промисловість, попри негативне торговельне сальдо за останні 14 років, є високодинамічним сектором, який залучає значні прямі іноземні інвестиції, створює робочі місця та формує податкові надходження до бюджету. Дослідження засноване на кількісному аналізі статистичних даних UN Comtrade Analytics (2024) та інших офіційних джерел, а також на якісних оцінках експертів та законодавчих змін. Методи дослідження, застосовані авторами, включають індукцію, дедукцію, узагальнення та порівняльний аналіз. Результати дослідження показують, що з 2010 до 2021 року обсяги торгівлі тютюновими виробами зростали, але у 2022 році внаслідок війни торгівля

скоротилася на 49%. У 2023 році спостерігалось часткове відновлення (+6%), однак воно було спричинене переважно зростанням імпорту, а не експорту. Географічна структура торгівлі зазнала суттєвих змін: імпорт із РФ повністю припинився з 2022 року, тоді як Італія стала основним постачальником тютюнових виробів в Україну. Експортна структура залишалася більш стабільною, хоча Саудівська Аравія у 2023 році стала основним напрямком експорту, витіснивши традиційних торговельних партнерів. Висновки авторів підкреслюють значення тютюнової промисловості як сегмента, що створює додану вартість, та демонструють її відносну стійкість до кризових явищ. Подальші дослідження необхідні для оцінки довгострокових наслідків війни, змін регулювання та адаптації тютюнової галузі до глобальних викликів.

Ключові слова: міжнародна торгівля, тютюнова промисловість, торговельні збої, геополітичні ризики, структурні зрушення, прямі іноземні інвестиції, експорт, імпорт, торговельна політика.

Формули: 0, рис.: 4, табл.: 0, бібл.: 21

Problem statement. The war has significantly disrupted Ukraine, affecting all aspects of its existence since February 2022. Notably, Ukrainian international trade has been a notable sector undergoing significant changes due to the war. Since 2014, Ukraine has reduced its economic dependence on the Russian Federation. This has been achieved by diversifying its trade relations with new markets and restructuring its international trading structure. The Ukrainian tobacco industry is a highly dynamic sector that attracts significant foreign direct investment (FDI), creates enormous employment opportunities, and significantly contributes to the national budget through taxation.

Nevertheless, while maintaining a negative trade balance of tobacco products over the past 14 years, the Ukrainian tobacco industry has deviated from the broader trends of Ukrainian international trade, positioning itself as a value-adding sector in the national economy. In the article authors present a comprehensive analysis of Ukraine's international tobacco trade dynamics from 2010 to 2023.

Literature review. According to Batrakova and Fomenko (2023) “one of the fundamental pillars of international trade is export, whose strategic role lies in its function as a tool for establishing external relations with various countries worldwide. It contributes to shaping the image of the domestic market, strengthens potential competitive advantages of goods and services, and facilitates access to new foreign markets alongside leading global economies”.

Global and international trade have faced significant challenges in recent years, influenced by various crises. Bhadra, Gul, and Choi (2023) argued that “the COVID-19

pandemic disrupted global supply chains, highlighting the urgent need for a more resilient and adaptable industrial framework within the tobacco sector. Beyond the pandemic, climate change, prolonged droughts, military conflicts, and transportation disruptions further challenge the stability of tobacco production and international trade”. Similarly, Zhabynets (2022) pointed out that “the main globalization factors that have determined trends in Ukraine's international trade today and in recent years are the COVID-19 pandemic, the free trade zone with the EU, and war in Ukraine”.

The war in Ukraine has played a particularly disruptive role in international trade and global supply chains. Palamarchuk (2024) asserts that “the war has significantly disrupted global supply chains, particularly in industries dependent on Ukrainian exports, such as agriculture and manufacturing. The direct consequences for Ukraine’s domestic production and exports have been severe”. Ivanov (2023) stated that “the destruction of industrial sites, severe infrastructure damage, the displacement of millions of refugees, and the blockage of maritime routes have resulted in an unprecedented collapse in production and significant disruptions to supply chains in Ukraine”. Additionally, Zhabynets (2022) highlights that “the closure of ports, damage to transportation infrastructure, and the destruction of storage and production facilities have significantly restricted the ability to conduct regulated exports”.

According to Ilyash, Doroshkevych, & Dacenko (2019), “the conducted research indicates that as a result of the war in Ukraine, there has been a geographical shift (reorientation) in export and import flows from the East to the West. Consequently, Ukraine

has not yet restored its export volumes to the West due to the mismatch between domestic product quality and certification standards, as well as the low share of high-value-added goods”.

The tobacco industry in Ukraine has also suffered from these trade disruptions. Ruta (2023) noted that “among the top 30 exported products of Ukraine in 2018-2020, cigarettes containing tobacco accounted for \$328 million, representing 2% of the global export market for this product. If the war in Ukraine continues, logistics solutions for exports will be limited, with many constraints. The dependence on the railway system and the impracticality of shifting such large export volumes to road transport significantly impact trade”. Moreover, the war has exacerbated issues related to illegal trade. Bazhenova and Demydenko (2023) found that “the excessive difference between legal and illegally imported goods, especially during the war, when it becomes more and more difficult for the Ukrainian people to earn money, forms a black market for illegal goods because the consumer is ready to buy goods at a lower price, without an excise stamp”.

Despite the abundance of research devoted to the impact of armed conflicts on international trade in general, the transformation of trade flows at the sectoral level – particularly within Ukraine’s tobacco industry – remains insufficiently explored. Most scholarly works focus on agriculture, metallurgy, or energy sectors, while highly dynamic consumer markets, such as the tobacco industry, have largely remained outside the scope of academic attention.

Formulation of the Research Aim and Methods. The article aims to analyze the transformations in Ukraine’s international trade of tobacco products between 2010 and 2023, focusing on trade dynamics, structural shifts, and the sector’s resilience amid geopolitical and economic disruptions. The authors applied the approach, integrating induction and deduction methods, generalization, and comparative analysis to assess trade patterns, policy impacts, and market shifts. The study relies on quantitative data from UN Comtrade Analytics (2024) and

other official sources, supplemented by qualitative insights from industry reports, legislative developments, and expert commentary.

The results of the research. Ukraine’s international trade is characterized by the predominance of raw materials in exports – such as iron ore, grain, and semi-finished steel products—while imports primarily consist of finished goods. In the first nine months of 2024, plant-based products (mainly grain) accounted for 23.09% of total exports, whereas machinery and electrical equipment comprised 20.34% of imports (State Statistics Service of Ukraine, 2024). This pattern reflects a long-standing issue in Ukraine’s trade structure, where low-value-added goods are exported, and high-value-added products are imported (Ministry of Economic Development and Trade, 2017).

The contribution of the tobacco industry to value-added exports, on the other hand, deviates from this trend. From 2010 to 2018, the majority of imported tobacco products were raw materials, while over 91% of Ukraine’s tobacco exports during 2010–2023 were manufactured products (UN Comtrade Analytics, 2024). However, since 2019, the share of imported finished tobacco goods has increased, signaling a decline in Ukraine’s role as a processing and manufacturing hub. Despite this shift, multinational corporations continue to operate in Ukraine due to lower labor costs and favorable logistics, which benefit the Ukrainian economy by contributing to employment, FDI, and tax revenue.

Changes in the import structure (demonstrated in Figure 1) have been driven by regulatory interventions. In October 2019, the Ukrainian Parliament passed Draft Law No. 1049, introducing state regulation of trade margins on tobacco products (Natalukha et al., 2019). This law set a maximum wholesale price at 80% of the retail price and limited retailer margins to 13% (Holub, 2019). The new regulation led to immediate disruptions, including British American Tobacco (BAT) suspending production in Pryluky and Japan Tobacco International (JTI) Ukraine declining to repurchase excise stamps worth UAH 350

million (Pyrozhok, 2019). As a result, domestic production fell by 18.4% in 2019 (Ministry of Finance of Ukraine, 2019),

prompting a rise in the import of finished tobacco products to meet market demand.

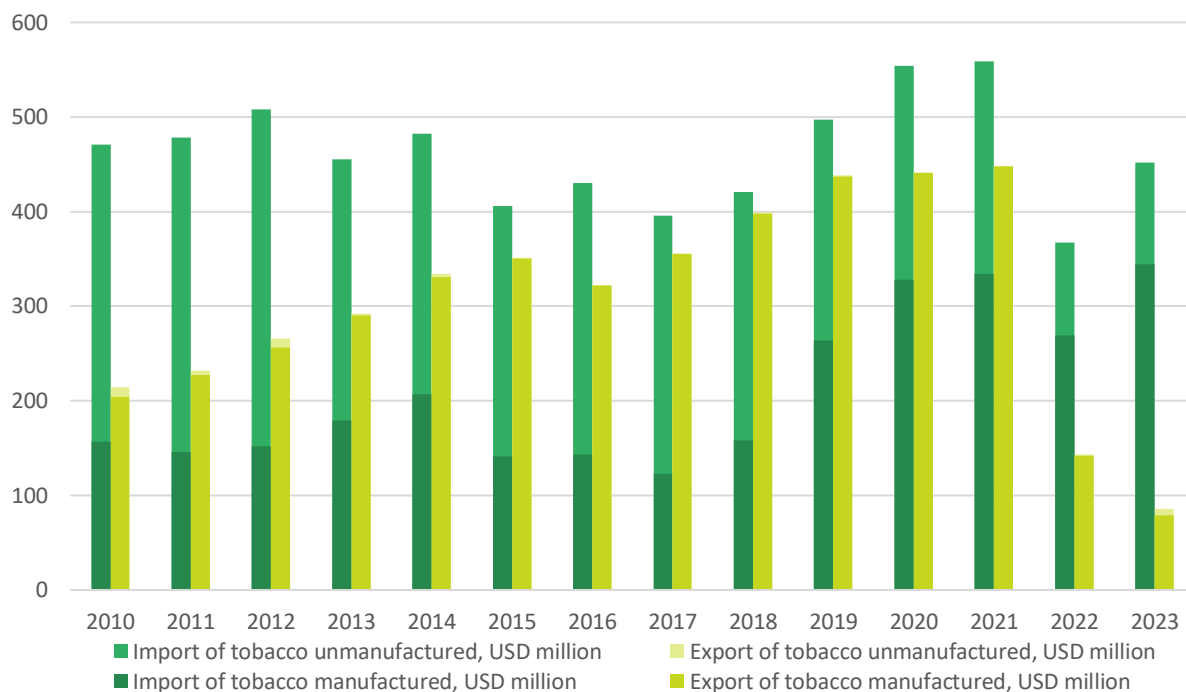


Figure 1. Structure of Ukrainian import and export of tobacco products by the product type in USD million, 2010 – 2023

Source: created by authors based on the (UN Comtrade Analytics, 2024).

Further disruptions occurred in 2022 due to the war. Major production facilities, such as BAT’s Pryluky plant and Imperial Tobacco’s Kyiv factory, suspended operations for months (BAT Ukraine, 2022; Skliarenko, 2024). To sustain supply, international companies increased imports of manufactured tobacco products, raising their share in the import structure to 73.3% in 2022 and 76.11% in 2023 (UN Comtrade Analytics, 2024). Despite these changes, the share of manufactured tobacco in Ukraine’s tobacco exports remained above 90% throughout

2010–2023, reinforcing the sector’s role as an export-oriented industry.

Between 2010 and 2021, Ukraine’s tobacco trade volume exhibited steady growth, with exports accounting for 73% of the increase and imports contributing 27%, which demonstrated in Figure 2 (UN Comtrade Analytics, 2024). However, in 2022, the trade volume declined by 49% due to the war. In 2023, trade volume rebounded by 6%, driven primarily by import growth, marking a shift from the pre-war period when export expansion was the dominant factor (UN Comtrade Analytics, 2024).

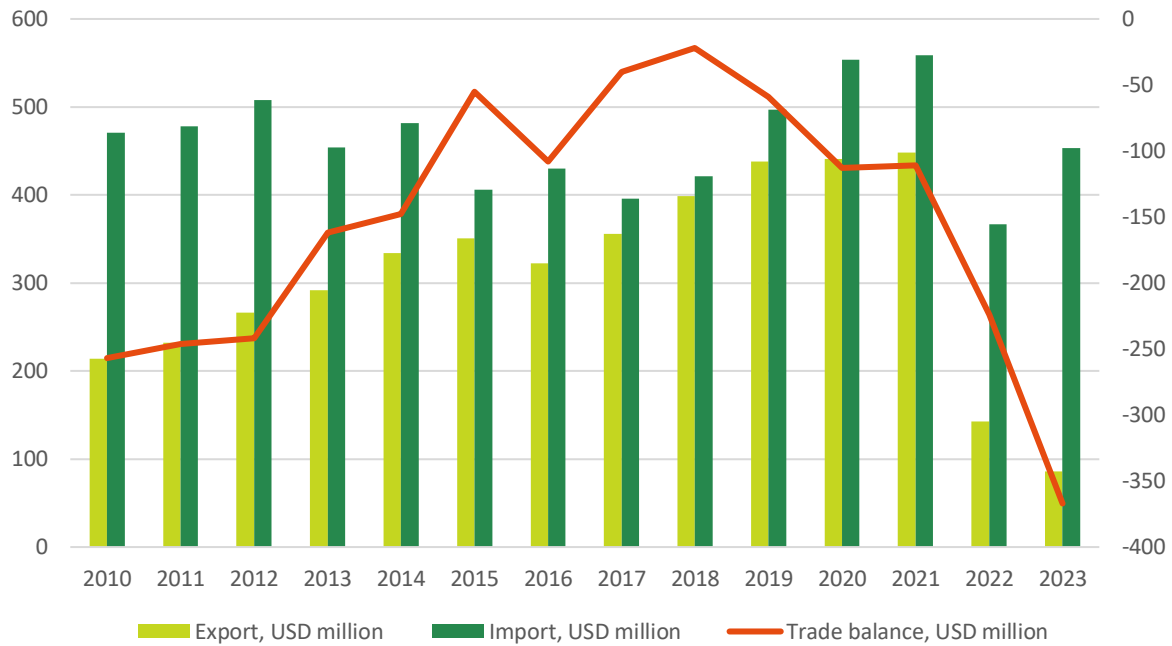


Figure 2. Ukrainian import and export of tobacco products in USD mln, 2010 – 2023

Source: created by authors based on the (UN Comtrade Analytics, 2024).

From 2010 to 2021, tobacco imports increased by \$88 million (18.68%) (UN Comtrade Analytics, 2024). While 2010–2012 saw stable growth, imports declined between 2013 and 2017 due to the hryvnia devaluation and reduced trade with Russia. A recovery followed in 2017–2021, with imports rising by 41% over five years, reaching a peak of \$559 million in 2021. However, in 2022, imports dropped by 34% to \$367 million. Despite the decline, multinational companies such as Philip Morris International (PMI) compensated for local production losses by importing from overseas plants, because after the beginning of the war, the company was unable to continue production at their plant in Kharkiv (Interfax-Ukraine, 2023). In 2023, imports recovered by 23%, reaching \$452 million (UN Comtrade Analytics, 2024).

During 2010–2021, Ukraine’s tobacco exports more than doubled, increasing by \$234 million or 109% (UN Comtrade Analytics, 2024). This upward trend was disrupted in 2022 when exports fell by 68% due to the war. Unlike imports, exports continued to decline in 2023, dropping by an additional 40% (UN Comtrade Analytics, 2024). Over two years, tobacco exports contracted more than 80%, primarily due to logistical disruptions. According to Sharamok (Forbes Ukraine, 2024), CEO of Japan Tobacco International (JTI) Ukraine, “the absence of secure maritime transport remains a significant barrier to export recovery; Ukrainian exports remain costly and time-consuming without safe sea transportation”.

Throughout 2010–2023, Ukraine maintained a negative trade balance in tobacco products, with the smallest deficit recorded in 2018 (-\$22 million), driven by rising exports and reduced imports between 2014 and 2018 (UN Comtrade Analytics, 2024). However, between 2019 and 2020, import growth outpaced export expansion, leading to a decline in the trade balance. By 2023, the trade deficit had worsened 3.3 times compared to 2021 due to consecutive export declines and increasing imports (UN Comtrade Analytics, 2024).

The geographical distribution of Ukraine's tobacco imports has altered significantly over the past 14 years. Between 2010 and 2014, Russia accounted for 20 – 26% of Ukraine’s tobacco imports. However, from 2014 imports from Russia began to decline, falling to 19.2% in 2015 and further decreasing annually to 2.1% by 2021. Since 2022, Ukraine has ceased importing tobacco products from Russia entirely (UN Comtrade Analytics, 2024).

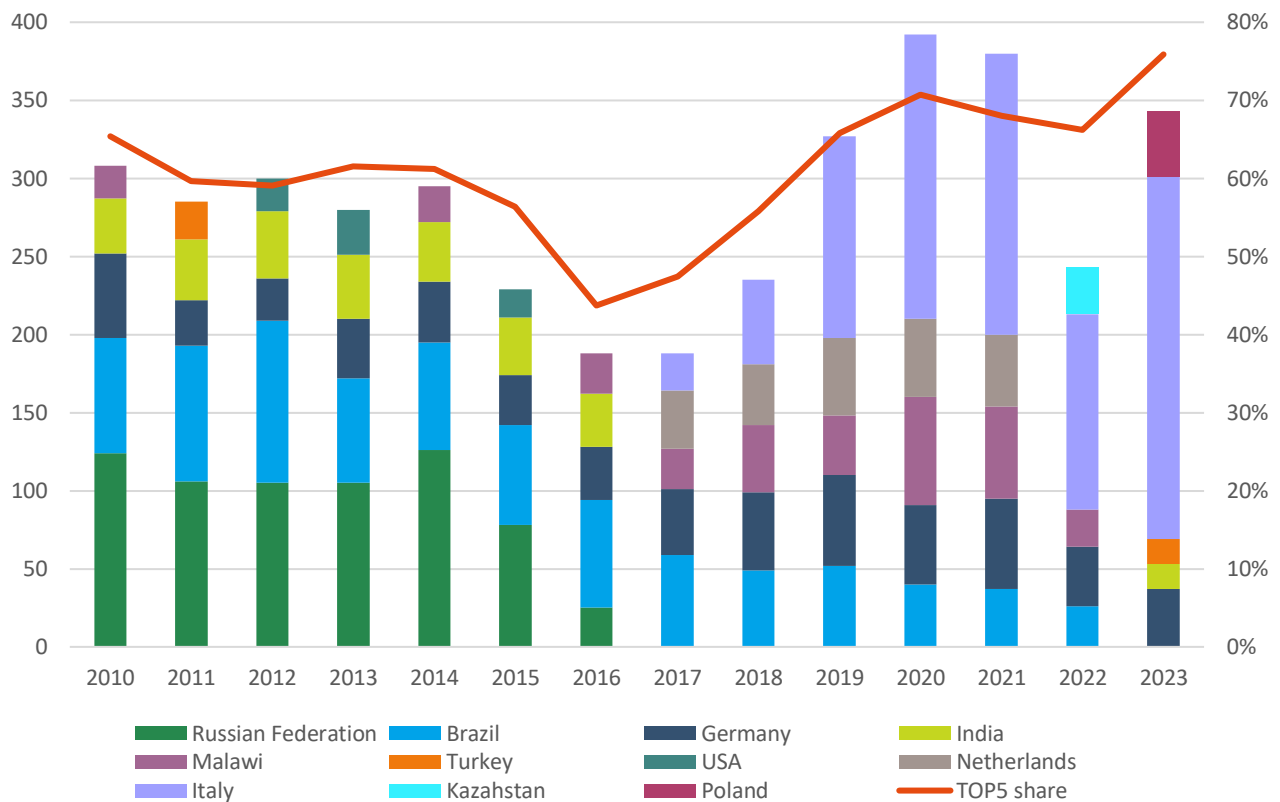


Figure 3. Ukraine's Top-5 Source Countries of Tobacco Product Imports in USD mln, 2010 – 2023

Source: created by authors based on the (UN Comtrade Analytics, 2024).

Simultaneously, imports from Italy increased significantly. From 2019 to 2023, Italy's share of Ukraine's tobacco imports consistently exceeded 25%, primarily due to substantial investments in Italy's tobacco industry by multinational corporations. Philip Morris invested approximately €1 billion in 2016–2017 to establish a smokeless cigarette manufacturing facility near Bologna (Philip Morris International, 2024). BAT launched an innovation hub in Italy with a €500 million investment (British American Tobacco, 2023). These capital inflows boosted Italy's tobacco exports, making it Ukraine's dominant supplier.

Germany, Turkey, India, and Malawi have remained stable trade partners, with their shares in Ukraine's tobacco imports showing minimal variation over the past 14 years. Despite geopolitical challenges, these countries have consistently supplied tobacco products to Ukraine (UN Comtrade Analytics, 2024).

An analysis of import concentration reveals structural shifts in trade dependencies. Between 2010 and 2016, import concentration—measured as the share of imports from the top five supplying countries—declined from 65% to 44%, reflecting diversification. However, from 2017 to 2023, concentration increased, peaking at 76% in 2023, driven primarily by the growing share of Italian imports, which constituted 51% of Ukraine's total tobacco imports that year (UN Comtrade Analytics, 2024).

Unlike imports, Ukraine's tobacco export destinations have remained relatively stable. Georgia has been a consistent trade partner, with its share averaging 23% over the past 14 years, peaking at 33% in 2018 and dropping to a low of 11% in 2022 (UN Comtrade Analytics, 2024). Despite economic fluctuations, Georgia has continuously imported Ukrainian tobacco products since 2010.

Belarus was a key export destination from 2010 to 2014, accounting for 8–12% of

Ukraine's total tobacco exports. While trade volumes declined after 2014 due to Belarus's alignment with Russia, limited exports

continued until 2022, when they ceased entirely (UN Comtrade Analytics, 2024).

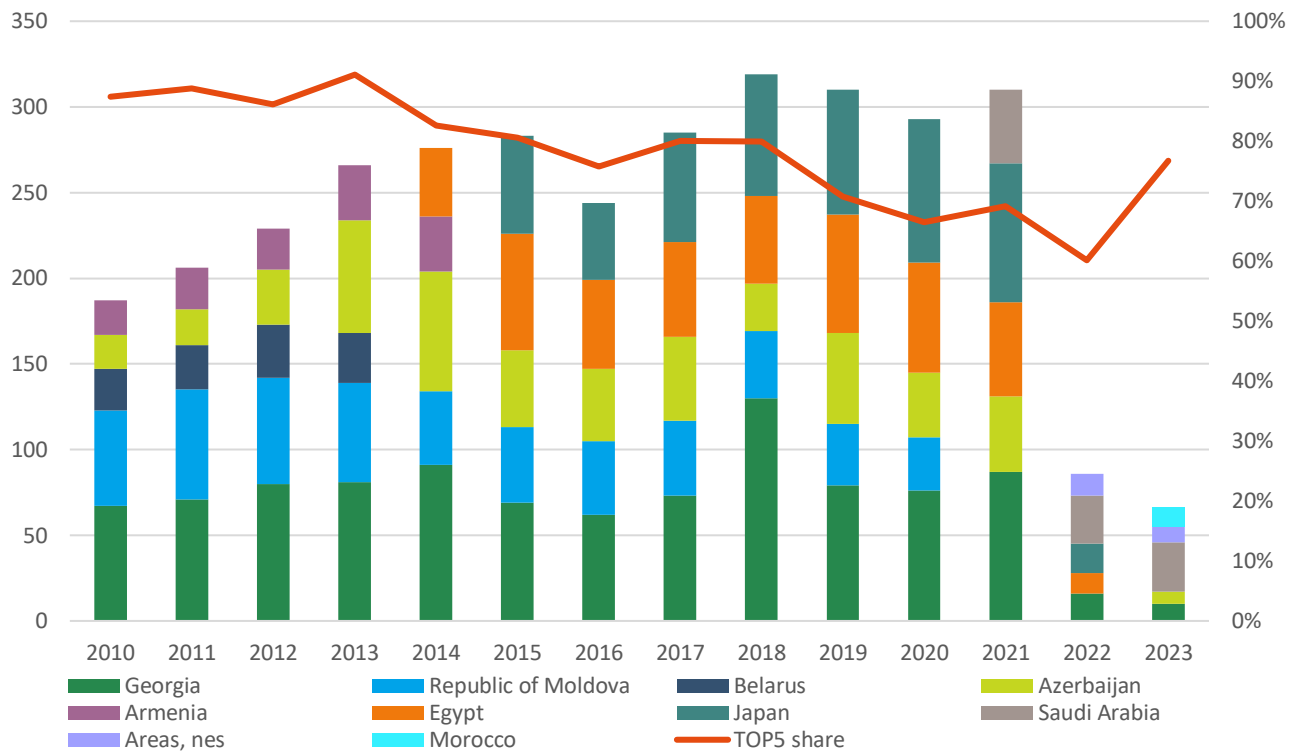


Figure 4. Ukraine's Top-5 Export Destinations for Tobacco Products in USD million, 2010 – 2023

Source: created by authors based on the (UN Comtrade Analytics, 2024).

Saudi Arabia emerged as a major export destination in 2019, with its share increasing from 5% to 34% by 2023. This growth is attributed to strengthened political and economic ties, including high-level diplomatic engagements and trade agreements (UN Comtrade Analytics, 2024). Similarly, Morocco became Ukraine's second-largest export market for tobacco products in 2023, continuing an upward trend that began in 2020 due to declining domestic tobacco production in Morocco.

Although Ukraine maintained stable tobacco trade relations with Japan from 2015 onward, exports to Japan were completely discontinued in 2023. The overall concentration of Ukraine's tobacco exports has demonstrated notable fluctuations. Between 2010 and 2013, the top five export destinations accounted for 86–91% of total exports, indicating a high level of dependency. From 2014 to 2022, this share progressively declined to 60%, reflecting greater diversification in

export markets. However, in 2023, the concentration ratio sharply increased to 77%, largely driven by the growing share of Saudi Arabia in Ukraine's tobacco exports (UN Comtrade Analytics, 2024).

Therefore, a high share of manufactured tobacco products in the export structure demonstrates the resilience of the Ukrainian tobacco industry and its role as a processing center despite economic or geopolitical threats.

Conclusions. The study results show the tobacco industry's unique position within Ukraine's international trade, deviating from broader national trade patterns due to its value-added exports and distinct market dependencies. In the article, the authors highlight the dramatical role of military conflict, political interventions, global trade shifts, and geopolitical events in shaping Ukraine's trade landscape. Given the ongoing war with a deep economic and political crisis, further research is needed to assess the long-

term impacts of the war, regulatory changes, and shifts in global supply chains for tobacco trade in Ukraine. The authors believe that the Ukrainian government and private sector could benefit from the lessons of the tobacco industry

by promoting similar value-added production models in other sectors, ensuring more diversified trade relations, and encouraging investment in high-skill industries to enhance economic resilience.

References:

1. Batrakova, T., & Fomenko, S. (2023). The current state of Ukraine's foreign trade under the conditions of economic instability. *Digital Economy and Economic Security*, 4(04), 56-62. <https://doi.org/10.32782/dees.4-10>
2. Bazhenova, O., Demydenko, L. (2023). Customs tariff instruments that regulate import operations of tobacco products and substitutes. *Problems and prospects of economics and management*, 1 (33), 66–74. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-66-74](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-66-74)
3. Bhadra, M., Gul, M. J., & Choi, G. S. (2023). Implications of war on the food, beverage, and tobacco industry in South Korea. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-8. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01659-1>
4. British American Tobacco (2023). New innovation hub opens in Italy. Retrieved from <https://www.bat.com/media/news-and-stories/2023/june/new-innovation-hub-opens-in-italy>
5. British American Tobacco Ukraine (2022). "Official announcement". Retrieved from: <https://www.bat.ua/media/news/2022/official-announcement>
6. Forbes Ukraine (2024). A forward-thinking investment strategy: CEO of JTI Ukraine on the state of the tobacco market and the company's investment activity. Retrieved from: <https://surl.li/pwfmrq>.
7. Holub, A. (2019). The tobacco crisis. *The Ukrainian Week*. Retrieved from <https://tyzhden.ua/tiutiunova-kryza/>
8. Ilyash, O., Doroshkevych, D., & Dacenko, J. (2019). Change of export and import commodity flows of Ukraine in international trade as a result of the Russian occupation. *Investytsiyyi: Praktyka ta Dosvid*, 8, 11–18. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.8.11>
9. Interfax-Ukraine (2023). Philip Morris restores its share of the Ukrainian cigarette market to 24%. Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/economic/939571.html>
10. Ivanov, Y. (2023). Ukraine's foreign trade in a year of war: a closer look at the results of 2022. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, 15, 36-42. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.4>
11. Ministry of Economic Development and Trade. (2017). A roadmap for strategic trade development. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-p#Text>
12. Ministry of Finance of Ukraine. (2019). Consolidated budget revenues for 2019. Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/zvit_2019.pdf
13. Natalukha, D., Shuliak, O., & Klochko, A. (2019). Draft Law No. 1049 "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning the Introduction of a Single Account for Payment of Taxes and Duties, a Single Contribution to Obligatory State Social Insurance." Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66274
14. Palamarchuk, T. (2024). Globalization's impact on Ukraine: the economic landscape of amidst geopolitical challenges. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*, 19(1), 48-54. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-9/22>
15. Philip Morris International. (2024). Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna. Retrieved from <https://www.pmi.com/markets/italy/en/about-us/manufacturing-technology-bo>
16. Pyrozhok, O. (2019). Another cigarette manufacturer refuses to buy back 350 million worth of excise stamps. *Economichna Pravda*. Retrieved from <https://epravda.com.ua/news/2019/10/22/652828/>
17. Ruta, M. (2022). The impact of the war in Ukraine on global trade and investment. *Trade, Investment, and Competitiveness*. World Bank. Retrieved from <https://surl.li/wwvyni>.
18. Skliarenko, N. (2024). Galyna Vorobyova, Imperial Tobacco Production Ukraine: The war proved that nothing is impossible for us. *RBC-Ukraine*. Retrieved from <https://www.rbc.ua/rus/news/galina-vorobyova-imperial-tobakko-prodakshn-1716977464.html>
19. State Statistics Service of Ukraine (2024). Ukraine's foreign trade in goods for nine months of 2024. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2024/11/24.pdf>
20. UN Comtrade Analytics (2024). Trade data for 2010–2023. Retrieved from <https://comtrade.un.org/labs/data-explorer/>
21. Zhabynets, O. (2022). The global changes factors in international trade and russia's military aggression: impact on the development of export activities in Ukraine regions. *Galician economic journal*, 2(75), 82-91. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.02.082

УДК 330.1 : 336.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-137-146

ЕКСПОРТНІ МОЖЛИВОСТІ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ГАРАНТУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Микола Горбачов

Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail:
horbachovmo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4946-609X>

EXPORT CAPABILITIES OF THE ECONOMICS IN THE CONTEXT OF GUARANTEEING FOOD SECURITY IN WARTIME

Mykola Gorbachov

Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: horbachovmo@krok.edu.ua, ORCID:
<https://orcid.org/0009-0006-4946-609X>

Анотація. У статті досліджено економічні можливості експорту основних видів сільськогосподарської продукції в умовах війни. Значна увага приділена значенню експорту в гарантуванні продовольчої безпеки. Досліджено зміну пріоритетів у функціонуванні економіки України у воєнний період. Обґрунтовано положення про те, що аграрний бізнес є важливою складовою продовольчої самозабезпеченості населення необхідними продуктами харчування та продовольчою сировиною. Метою статті визначено дослідження експортних можливостей економіки України в контексті її продовольчої безпеки. Детально проаналізовано негативні наслідки для аграрного вектору економіки, зумовлені війною. Розглянуто заходи та їх позитивні наслідки для експортування продукції з України, а саме: «зернову угоду», «шляхи солідарності», «гуманітарні коридори». Підтверджено, що збройна агресія стала глобальним випробуванням для продовольчої безпеки не тільки для нашої країни, а і для всього світу. У результаті виокремлено чотири чинники, на які найбільше вплинула війна: ланцюги постачання, виробництво, експорт, доступ до продовольства. Встановлено проблеми функціонування аграрного сектору, що виникли через збройну агресію. Доведено, що Україна все ще залишається одним з провідних експортерів сільськогосподарської продукції у світі. Проаналізовано експортні можливості України через дослідження видів сільськогосподарської продукції, що перетнула кордон з березня 2022 року до березня 2025 року. Детально розглянуто логістичні маршрути руху сільськогосподарської продукції за досліджуваний період, у результаті чого підтверджено основний канал транспортування через портову інфраструктуру. Встановлено, що на даний момент часу альтернативи експорту аграрної продукції морськими і річковими портами не існує. Доведено, що суттєві за обсягами види продукції можливо перевозити фактично лише через порти, насамперед морські. Для невеликих за обсягами видів продукції можливі інші варіанти, як-от залізниця чи автотранспорт. Проведений аналіз засвідчив те, що в структурі експорту найбільшу частку займає кукурудза – 48,50%, пшениця – 26,05%. Всі інші сільськогосподарські культури чи продукція займають менше 10% у загальній структурі експорту за досліджуваний період. Це дозволило визначити три основні напрями мінімізації загроз продовольчій безпеці України, забезпечення доступності, якості та безпечності продовольства для усіх верств населення світу: безпечне судноплавство, належна міжнародна підтримка, інвестиції в українське сільськогосподарське виробництво та відновлення економіки. Рекомендовано використовувати сучасні підходи до вирішення питання продовольчої безпеки з врахуванням внутрішніх можливостей на поточному етапі розвитку ситуації та прогностичних показників майбутніх часових періодів.

Ключові слова: економіка, продовольча безпека, аграрне виробництво, експорт, експортні можливості, транспортна логістика, війна.

Формули: 0, рис.: 5, табл.: 2, бібл.: 14

Abstract. The article studies the economic opportunities for the export of major agricultural products in wartime. Considerable attention is paid to the importance of exports in ensuring food security. The change in priorities in the functioning of the Ukrainian economy during the war period is investigated. The proposition that agrarian business is an important component of the population's food self-sufficiency in essential food products and food raw materials is substantiated. The aim of the article is to study the export opportunities of the Ukrainian economy in the context of its food security. The negative consequences for the agrarian vector of the economy caused by the war are analyzed in detail. Measures and their positive consequences for exporting products from Ukraine are considered, namely: the "grain agreement", "solidarity routes", "humanitarian corridors". It is confirmed that armed aggression has become a global test for food security not only for our country, but also for the whole world. As a result, four factors that were most affected by the war were identified: supply chains, production, exports, access to food. Problems in the functioning of the agricultural sector that arose due to armed aggression were identified. It is proven that Ukraine still remains one of the leading exporters of agricultural products in the world. Ukraine's export capabilities were analyzed through a study of the types of agricultural products that crossed the border during March 2022 to March 2025. The logistics routes of agricultural products movement for the studied period were examined in detail, as a result of which the main transportation channel through the port infrastructure was confirmed. It was established that at the present time there is

no alternative to the export of agricultural products through sea and river ports. It was proved that significant types of products can actually be transported only through ports, primarily sea ones. For small types of products, other options are possible, such as railways or cargo vehicles. The analysis showed that the largest share in the export structure is occupied by corn - 48.50%, wheat - 26.05%. All other agricultural crops or products occupy less than 10% in the total export structure for the studied period. This allowed us to identify three main areas for minimizing threats to Ukraine's food security, ensuring the availability, quality and safety of food for all segments of the world's population: safe shipping, adequate international support, investments in Ukrainian agricultural production and economic recovery. It is recommended to use modern approaches to solving the issue of food security, taking into account internal capabilities at the current stage of the situation and forecast indicators for future time periods.

Keywords: *economics, food security, agricultural production, export, export opportunities, transport logistics, war.*

Formulas: 0, **fig.:** 5, **tabl.:** 2, **bibl.:** 14

Постановка проблеми.

Продовольча безпека країни є невід'ємною частиною її національної безпеки. Покращення забезпечення населення продуктами харчування та збільшення надходжень від експортних операцій є важливою соціально-економічною задачею, вирішення якої має величезне значення. Забезпечення продовольчої безпеки має бути пріоритетним напрямком державної політики, оскільки охоплює широкий спектр національних, економічних, соціальних, демографічних та екологічних факторів.

Ступінь продовольчої безпеки держави залежить, насамперед, від базового потенціалу сільськогосподарського виробництва. Аграрна політика у сфері забезпечення продовольчої безпеки має бути спрямована на надання допомоги українським агровиробникам із застосуванням стратегії аграрного протекціонізму на основі економічних способів регулювання.

Наразі в країнах з розвинутою економікою виробництво, переробка та експортний потенціал сільськогосподарської продукції вважається головною умовою політичної стабільності, розглядається як показник національної незалежності.

Російська агресія завдала значної шкоди сільському господарству України, спричинила пошкодження та руйнування цивільної портової інфраструктури, призвела до порушення логістичних ланцюгів, поглибила загрози продовольчій безпеці не лише в регіоні, але й в усьому світі. Особливо відчутним було скорочення поставок продовольства з України для багатьох країн Близького Сходу та

Північної Африки. А вже протягом останніх років вони імпортують у середньому близько 90% усього продовольства, а одним з найбільших і найближчих імпортерів для них є саме Україна.

Відтак, національна та світова продовольча безпека залежать від безперебійного виробництва, зберігання та постачання продукції та продуктів харчування, а життя країни в умовах війни потребує швидких заходів реагування на існуючі виклики та загрози.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішення багатьох завдань функціонування економіки України у воєнний період, в тому числі ведення сільського господарства, прямо залежать від швидкості прийняття управлінських рішень. 24 березня 2022 року Верховна Рада України прийняла Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» (2022).

Завдяки цьому закону для сільськогосподарського виробництва буде передано 20000 га земель комунальної власності, які були підготовлені для передачі в оренду на земельних торгах; створено передумови для ведення сільськогосподарського виробництва на 300000-400000 га земель державної власності, які зараз перебувають у постійному користуванні державних підприємств Мінагрополітики, НААН України, закладів освіти, що дасть змогу одержати на цих землях близько 1,4 млн тонн урожаю зернових (Бутіна, 2022).

Зміни стану продовольчої безпеки в зв'язку з початком повномасштабного вторгнення розглянули Артеменко,

Мариненко, Крамар, & Гац (2023). Вони визначили основні заходи державного регулювання національного продовольчого ринку.

З початком повномасштабної війни на тлі ослаблення економіки ціни на базові продукти в Україні зросли в кілька разів. Факторів, які це викликали, достатньо: бойові дії та окупація частини території, порушення логістики, зниження виробництва, збільшення витрат на нього та на зберігання, перебої з електрикою тощо (*Слово і діло*, 2024).

Не дивлячись на складну ситуацію Україна спроможна задовольняти внутрішні потреби в сільськогосподарській продукції завдяки власному виробництву. За умов стабілізації зростання виробництва вона має всі реальні можливості стати великим експортером сільськогосподарської продукції (Румик, 2020). Не змінною позиція науковця залишилась і після повномасштабного вторгнення. На його думку, аграрний бізнес відіграє ключову роль у формуванні ринків продовольства, забезпечуючи стабільність постачання, розвиток інфраструктури та впровадження інновацій, водночас стимулюючи економічне зростання та розширюючи можливості для міжнародної торгівлі (Румик, 2024).

Аграрний бізнес є важливою складовою продовольчої самозабезпеченості населення необхідними продуктами харчування та продовольчою сировиною, що підтверджують довоєнні статистичні дані, коли на сільське господарство України припадало близько 20% ВВП (НІСД, 2022).

Отже, продовольча безпека є важливим елементом економічної безпеки держави, що визначає її провідну роль в національній безпеці. Тому в контексті воєнного стану, зважаючи на мінливість ситуації, залишаються не розкритими в повній мірі питання підтримки продовольчої безпеки в належному стані, що й зумовило вибір даної тематики.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні експортних

можливостей економіки України в контексті її продовольчої безпеки.

Для написання статті та проведення досліджень були використані наступні методи: хронологічний – для визначення ролі, важливості та послідовності розвитку питань продовольчої безпеки, аналізу – для оцінки експортних можливостей аграрного сектору, абстрактно-логічний – для виокремлення механізмів щодо розширення експортних можливостей, графічний – для унаочнення логістичних маршрутів руху сільськогосподарської продукції, узагальнення – для підведення підсумків щодо результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Продовольча безпека України є однією з центральних проблем системи національної безпеки, оскільки без надійного продовольчого постачання жодна країна не може уникнути залежності від інших держав.

Забезпечення продовольчої безпеки має завжди бути пріоритетним напрямком державної політики, оскільки охоплює широкий спектр національних, економічних, соціальних, демографічних та екологічних факторів. У сфері продовольчої безпеки перетинаються ключові питання агропромислових і економічних реформ, об'єктивні тенденції розвитку сільськогосподарського і харчового виробництва, внутрішнього ринку, його залежності від світового продовольчого ринку, соціального статусу і платоспроможності споживачів.

Загалом питанням продовольчої безпеки, пошуку ефективних форм господарювання в аграрному секторі економіки, шляхів подолання світового голоду, розвитку сільського господарства присвячені численні праці українських учених (ІАЕ, 2001).

Для оцінки стану продовольчої безпеки необхідно враховувати такі чинники:

- рівень розвитку та стійкість сільськогосподарського виробництва;
- доходи та якість харчування населення;

- ступінь продовольчої безпеки власного виробництва;
- масштаби імпорту;
- ступінь відкритості продовольчих ринків, механізм протидії імпортній інтервенції;
- обсяги продовольчих запасів;
- виробничий потенціал сільського господарства;
- ступінь екологізації галузі, якість сільськогосподарської продукції та продуктів харчування;
- відповідність вимогам продовольчої безпеки законодавству,
- систему нормативно-правових актів, державну аграрну політику;
- загрози продовольчій безпеці.

Розробка довгострокових прогнозів розвитку агропромислового виробництва

має стати постійним і надзвичайно важливим напрямом діяльності Уряду. Подолання наслідків тривалого спаду виробництва продовольства та споживання основних продуктів харчування, досягнення розширеного відтворення та функціонування сільськогосподарських товаровиробників в умовах ринкової економіки вимагає постановки та реалізації масштабних і багатопланових завдань соціально-економічного розвитку (Rumuk, 2021).

Військові дії на території України посилили значущість питання продовольчої безпеки, засвідчили руйнівний вплив на економіку та проявили деструктивні процеси, серед яких можна виокремити наступні (рис. 1):

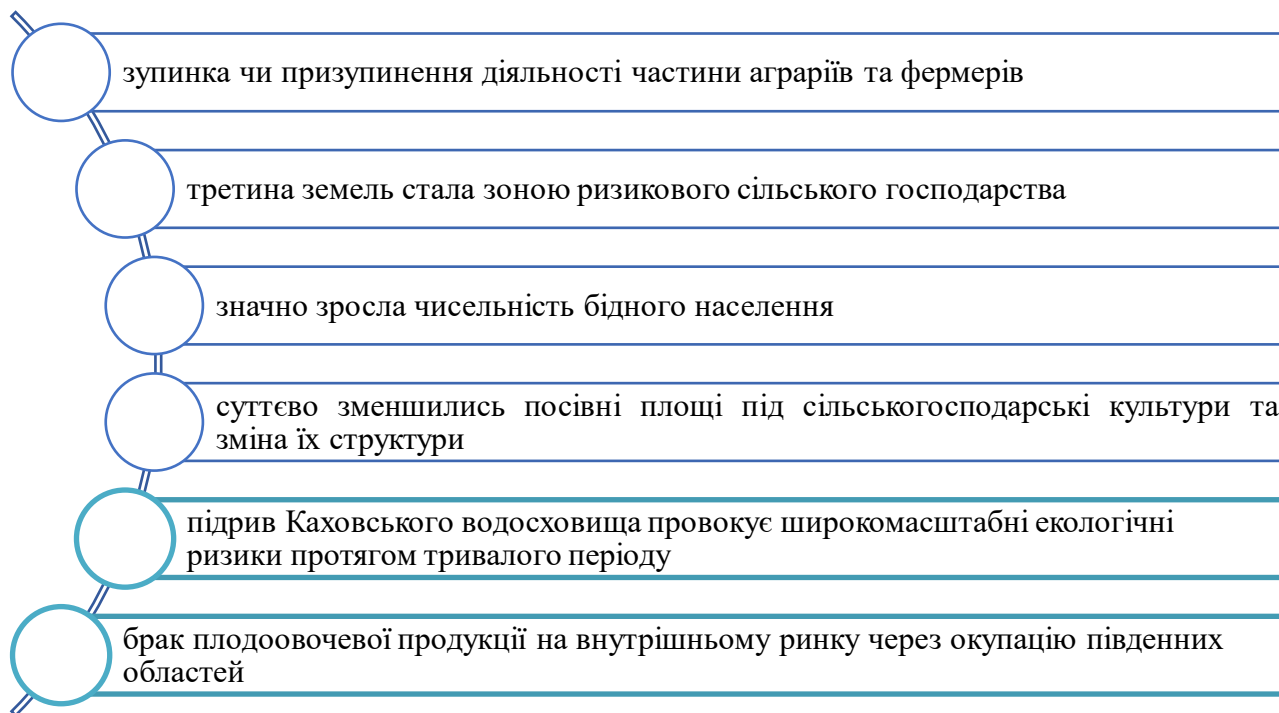


Рис. 1. Негативні наслідки для аграрного сектору економіки, зумовлені війною

Джерело: побудовано автором на основі Артеменко, Мариненко, Крамар, & Гац (2023)

В ООН визнають, що війна в Україні може призвести до голоду та глобальної катастрофи на світових продовольчих ринках. Так, з лютого 2022 року викликами для експорту сільськогосподарської

продукції з України стали наступні чинники.

Після п'яти місяців поспіль блокади морського експорту в липні 2022 року за посередництва ООН було запроваджено зернову угоду BSGI, що відновило

морський експорт України. З липня 2022 року по липень 2023 року Україні вдалося безпечно експортувати 32,9 млн тонн зерна до 45 країн світу, включаючи 725000 метричних тонн зерна у рамках Всесвітньої продовольчої програми (WFP) (Welsh, 2024).

Поряд із наземними маршрутами через підтримувані ЄС так звані «шляхи солідарності» завдяки угоді BSGI стало можливим підтримати аграрний сектор України, хоча це не дозволило повернутися до довоєнного рівня морського експорту.

Після припинення дії BSGI Україна оголосила про «гуманітарний коридор» або «Український коридор», яким вона експортувала зерно з трьох своїх чорноморських портів, а кораблі йшли біля берегів Румунії та Болгарії на шляху до протоки Босфор.

У грудні Україна змогла відвантажити гуманітарним коридором 4,8 млн метричних тонн зерна, що перевищило експорт будь-якого окремого місяця за угодою BSGI (Welsh, 2024).

Разом з тим, поряд з беззаперечним фактом, що український гуманітарний коридор допоміг зберегти і навіть збільшити морський експорт сільськогосподарської продукції, конфлікт у Червоному морі створив нові загрози для українського експорту. За даними Міжнародного дослідницького інституту продовольчої політики, якщо бойові дії в Червоному морі триватимуть, то це може вплинути на майже 27% експорту української пшениці морським транспортом (Welsh, 2024). Перебої в постачанні продукції підвищують вартість доставки для експортерів, знижуючи ціну, яку сплачують українські виробники, і підвищують ціну, яку сплачують споживачі, включно з країнами, де спостерігається нестача продовольства.

Таким чином, збройна агресія стала глобальним випробуванням для продовольчої безпеки не тільки для нашої країни, а і для всього світу та може спричинити політичну нестабільність у десятках країн світу (Табл. 1).

Таблиця 1

Вплив війни на продовольчу безпеку України

№ з/п	Чинники	Характеристика наслідків
1	ланцюги постачання	порушено цілісність руху сільськогосподарської продукції та харчових продуктів (від первинного виробництва до реалізації продукції споживачеві), а також діяльності зі створення доданої вартості в аграрному секторі, пов'язаної з виробництвом, переробкою, розподілом, споживанням і утилізацією харчових продуктів
2	виробництво	ускладнилося проведення посівних кампаній, особливо на територіях, які були деокуповані, та на яких відбувалися бойові дії, у зв'язку із значними площами забруднених земель, а також нестачею пального та високими світовими цінами на пальне, агрохімікати, засоби захисту рослин тощо.
3	експорт	аграрії мають обмежені можливості вільно продавати вирощену сільськогосподарську продукцію через блокування російською федерацією морських портів України та ускладнену логістику експорту аграрної продукції
4	доступ до продовольства	ускладнилося забезпечення базових продовольчих потреб у найбільш постраждалих від війни регіонах країни

Джерело: побудовано автором на основі Стратегія продовольчої безпеки-2027 (2024)

Отже, основними проблемами функціонування аграрного сектору, що виникли через збройну агресію, є:

- часткове або повне руйнування об'єктів критичної інфраструктури,

сільськогосподарських господарств та виробництв продуктів харчування;

- зменшення кількості виробництва на діючих підприємствах;

- руйнування логістичних ланцюгів;

- відсутність програм державної підтримки, спрямованих на відновлення зруйнованих виробництв продовольчих товарів, трансформації продовольчих систем відповідно до вимог ЄС, податкового та митного стимулювання;

- наявність критично великої кількості потенційно небезпечних через замінування або хімічно забруднених важкими металами земель сільськогосподарського призначення, яка, за оцінкою експертів Світового банку, становить 30 відсотків;

- руйнування системи зрошення південних регіонів площею близько 500000 гектарів, а також руйнування інфраструктури (підтоплення елеваторів і портових терміналів), втрата водних біоресурсів у Дніпрі через підлив Каховської гідроелектростанції (Стратегія продовольчої безпеки-2027, 2024).

Також, одним з важливих чинників, які негативно вплинули на забезпечення продовольчої безпеки країни, зокрема у воєнний період, є відсутність діючої системи державних резервів.

Внаслідок збройної агресії в Україні відчутно погіршились індикатори доступності продовольчих товарів для населення та загальної продовольчої безпеки країни. До того ж, ситуація на ринку аграрної продукції та споживчому ринку харчових продуктів спровокувала негативний розвиток макроекономічних процесів.

Не дивлячись на це, Україна лишається одним з провідних експортерів сільськогосподарської продукції у світі.

Проаналізуємо експортні можливості України через дослідження видів сільськогосподарської продукції, що перетнула кордон з березня 2022 року до березня 2025 року (Табл. 2).

Таблиця 2

Сукупний перетин кордону за видами продукції за березень 2022 року – лютий 2025 року, тонн

Дата	Кукурудза	Насіння соняшнику	Олія соєва	Олія соняшникова	Пшениця	Ріпак	Соєві боби	Шрот	Ячмінь
Березень 2022 року	176614	9535	11550	29061	33209	x	36034	28954	6599
Березень 2023 року	3806887	186487	28731	584215	1786966	64727	387374	405774	200467
Березень 2024 року	3137811	37067	30776	629480	2001415	153889	229692	439171	332534
Лютий 2025 року	2160954	769	45771	290983	1163764	30659	391201	206103	74099

Джерело: побудовано автором на основі даних УЗА (2025) та Мінагро (2025)

Аналіз даних таблиці 2 свідчить, що у березні 2022 року експорт продукції за основними видами був незначним, що можна пояснити невизначеністю розвитку подій, порушенням традиційних логістичних маршрутів, відсутністю можливостей їх заміни на альтернативні.

Слід зазначити, що спроби пошуку Україною альтернативних і додаткових маршрутів постачання продукції на експорт насправді були. Однак, як виявилось, проблема полягала у недостатній спроможності міжнародних хабів прийняти обсяги продукції, що постачалась з України.

Для підтвердження цього сільськогосподарської продукції за проаналізуємо логістичні маршрути руху досліджуваний період (Рис. 2).



Рис. 2. Перетин кордону у розрізі транспорту, тонн

Джерело: побудовано автором на основі даних УЗА (2025) та Мінагро (2025)

Аналіз даних рис. 2 свідчить, що на даний момент часу альтернативи експорту продукції морськими і річковими портами не існує. Так, за досліджуваний період через портову інфраструктуру було експортовано 15926872 тонн продукції, тоді як залізничним транспортом у 8 разів менше (2271329 тонн). Обсяги експорту автотранспортом і паром склали всього 730140 та 210973 тонн відповідно.

Важливим є також дослідження обсягів перевезень основних видів продукції у розрізі різних видів транспорту. Це дасть можливість підтвердити чи спростувати гіпотезу про безальтернативність певного виду транспортування продукції за межі країни. Зокрема, висунуте припущення про важливість експорту продукції через портову інфраструктуру яскраво підтверджується даними Рис. 3.

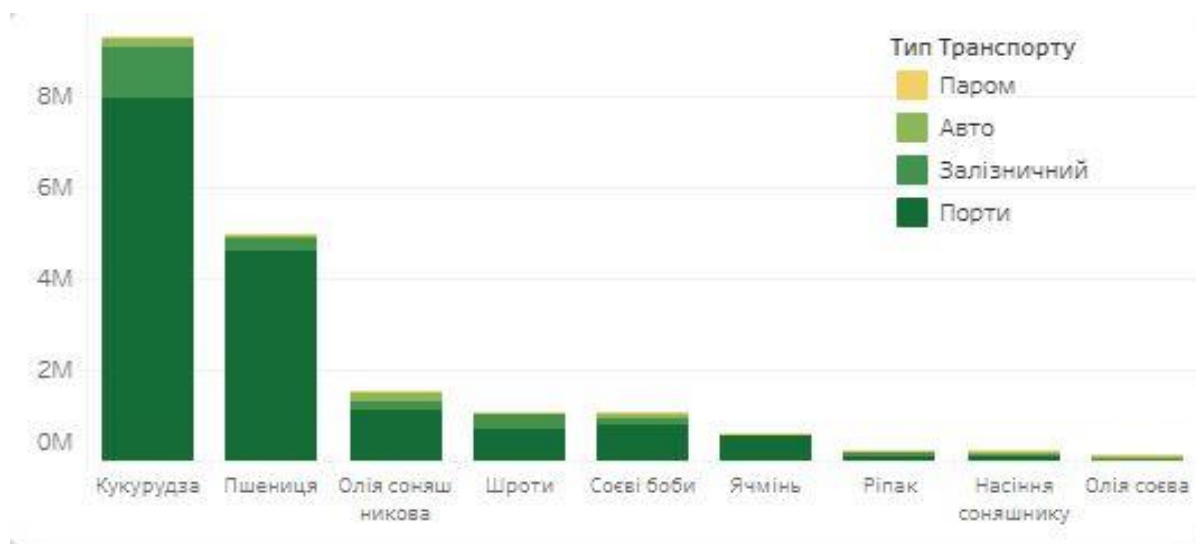


Рис. 3. Перетин кордону експортними культурами за типом транспорту, тонн

Джерело: побудовано автором на основі даних УЗА (2025) та Мінагро (2025)

Як свідчать дані рис. 3, найбільші за обсягом експортні культури у березні 2022 року – лютому 2025 року кукурудза та

пшениця перетинали кордон України саме через порти. Такі самі тенденції можемо спостерігати й за іншими видами

сільськогосподарської продукції, зокрема олія соняшникова, шроти, соєві боби, ячмінь тощо. Можемо зробити висновок про те, що суттєві за обсягами види продукції можливо перевозити фактично лише через порти, насамперед морські. Для невеликих за обсягами видів продукції

можливі інші варіанти, як-от залізниця чи автотранспорт.

Слід зазначити, що найбільше за досліджуваний період було експортовано зернових культур, а саме: кукурудзи та пшениці (Рис. 4).

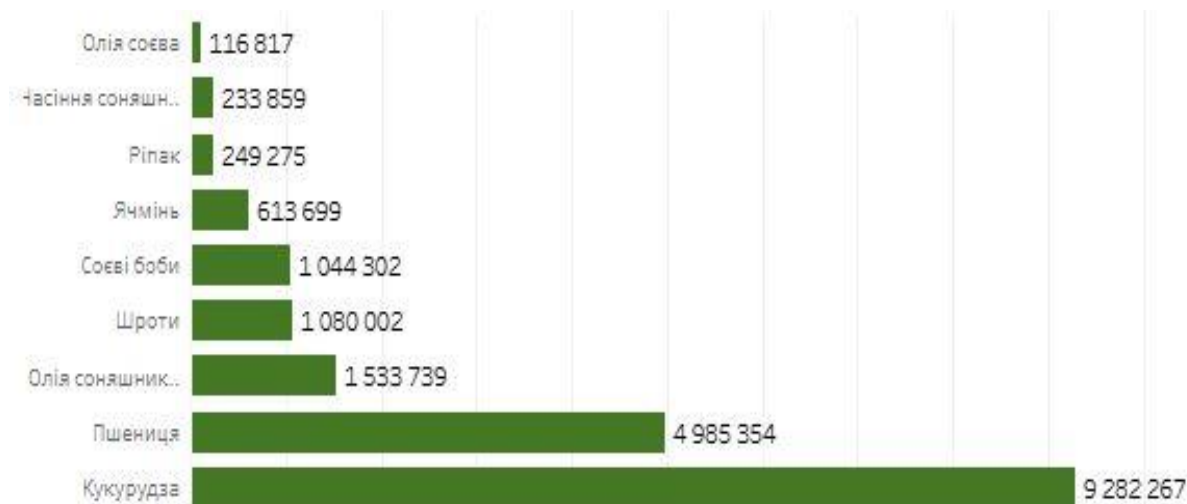


Рис. 4. Сукупний перетин кордону за видами продукції, тонн

Джерело: побудовано автором на основі даних УЗА (2025) та Мінагро (2025)

Аналіз даних рис. 4 свідчить, що сукупний експорт кукурудзи становив 9282267 тонн, пшениці 4985354 тонн. На третьому місці зі значним відривом знаходиться олія соняшникова – 1533739 тонн. Далі приблизно однаковими за

обсягами експорту знаходяться шроти – 1080002 тонн і соєві боби – 1044302 тонн. Найменше за досліджуваний період було експортовано олії соєвої – 116817 тонн.

Проаналізуємо структуру експортованої продукції (Рис. 5).

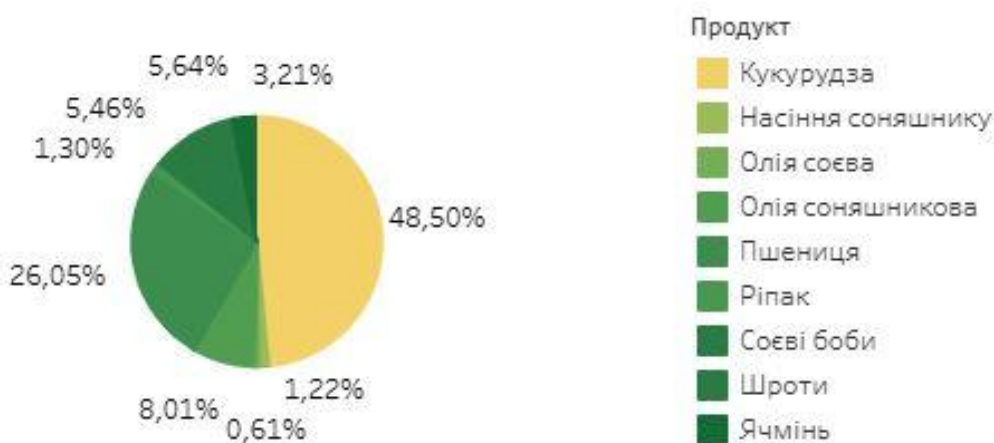


Рис. 5. Частка видів продукції, що перетнула кордон

Джерело: побудовано автором на основі даних УЗА (2025) та Мінагро (2025)

Дані рис. 5 підтверджують наші попередні розрахунки та свідчать про те, що в структурі експорту найбільшу частку

займає кукурудза – 48,50%, пшениця – 26,05%. Всі інші сільськогосподарські культури чи продукція займають менше

10% у загальній структурі експорту за досліджуваний період.

Проведений аналіз експорту сільськогосподарської продукції протягом березня 2022 року – лютого 2025 року визначив напрями мінімізації загроз продовольчій безпеці України, забезпечення доступності, якості та безпечності продовольства для усіх верств населення світу, які полягають у наступному:

1. Безпечне судноплавство, доступ до комерційних морських і річкових портів у Чорноморському басейні, забезпечення безпеки інфраструктури вздовж Дунаю та внутрішніх водних портів Дунаю. У цьому контексті важливою є міжнародна допомога у відновленні зруйнованої портової інфраструктури та також посилення її обороноздатності, постійна підтримка безперебійного обслуговування комерційної та цивільної портової інфраструктури.

2. Належна підтримка спільно зі Всесвітньою продовольчою програмою (WFP) гуманітарної ініціативи «Зерно з України» як незамінний механізм у вирішенні проблеми глобальної продовольчої безпеки, надання екстреного реагування найбільш уразливим верствам населення та полегшення страждань у районах, що стикаються з конфліктами та зростанням цін на продукти харчування. У цьому контексті важливо докладати зусилля щодо створення додаткових логістичних центрів, ланцюгів постачання готової до споживання продукції та інших кроків для підвищення ефективності та забезпечення безперебійних поставок, вдосконалення логістичних маршрутів «Шляхами Солідарності».

3. Інвестиції в українське сільськогосподарське виробництво та відновлення економіки. У цьому контексті необхідно співпрацювати у підтримці України у відновленні її потужностей у сільськогосподарському виробництві та логістиці, а також у підтримці довгострокових інвестицій в українське сільськогосподарське виробництво, портову інфраструктуру та логістичні

маршрути на основі передових технологій (Саміт, 2024).

Україна відіграє значну роль у забезпеченні продовольчої безпеки для інших країн не лише через значний експорт сільськогосподарської продукції, а також завдяки стійкості та різноманітності глобального ланцюжка постачання продовольства.

Висновки. Отже, підсумовуючи вищенаведене, можна з впевненістю відмітити, що Україна займає важливе місце у гарантуванні всесвітньої продовольчої безпеки завдяки своєму потужному сільськогосподарському виробництву та експортному потенціалу. Високоякісні родючі ґрунти, сприятливі кліматичні умови та великі земельні площі для обробітки та вирощування сільськогосподарських культур дозволяють виробляти значну кількість зерна, насамперед пшеницю, кукурудзу та ячмінь, переважна частина яких експортується до інших країн світу. Ця сільськогосподарська продукція має вирішальне значення для забезпечення харчування населення, особливо у регіонах, де проблема продовольчої безпеки є актуальною.

Забезпечення продовольчої безпеки має стати пріоритетним напрямком державної політики, оскільки охоплює широкий спектр національних, економічних, соціальних, демографічних та екологічних факторів. У сфері продовольчої безпеки перетинаються ключові питання агропромислової та економічної реформ. Особливо вони загострюються в кризових умовах і під час війн. Тому важливо використовувати сучасні підходи до вирішення цього питання з врахуванням внутрішніх можливостей на поточному етапі розвитку ситуації та прогностичних показників майбутніх часових періодів.

Подальші дослідження з даної тематики будуть пов'язані з можливостями імплементації механізму продовольчої трансмісії через використання системи банківських гарантій для забезпечення продовольчої безпеки.

Література:

1. Артеменко Л., Мариненко Н., Крамар І., Гац Л. (2023). Продовольча безпека України в умовах військової агресії: стан та перспективи. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 1(28), 115-128. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.115>
2. Бугіна, М. (2022). Забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану: що передбачено законом? URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NZ221362>
3. ІАЕ (2001). Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання: монографія: у 2-х томах / за ред. П.Т. Саблука, В.Я. Амбросова, Г.Є. Мазнева. Київ: Ін-т аграрної економіки УААН.
4. Мінагро (2025). Експорт з України зернових, зернобобових та борошна. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/eksport-do-krain-ies/eksport-z-ukrayini-zernovih-zernobobovih-ta-boroshna>
5. НІСД (2022). Україна та глобальна продовольча безпека в умовах війни: аналітичний огляд експертів Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ukrayina-ta-hlobalna-prodovolcha-bezpeka-v-umovakh-viyny>
6. Саміт (2024). Спільне комюніке з продовольчої безпеки. URL: https://www.president.gov.ua/storage/j-files-storage/01/29/53/e0bb6b4a256181b28b27cfc100927048_1725468674.pdf
7. *Слово і діло* (2024). Як за час повномасштабної війни подорожчали базові продукти. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/11/29/infografika/ekonomika/yak-chas-povnomasshtabnoyi-viiny-podorozhchaly-bazovi-produkty>
8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану: Закон України від 24 березня 2022 року №2145-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text>
9. Про схвалення Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 липня 2024 р. №684-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80#Text>
10. Румик, І. (2020). Продовольча безпека держави: питання теорії, методології, практики: монографія. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». DOI: <https://doi.org/10.31732/FS>
11. Румик, І.І., Горбачьов, М.О. (2024). Вплив аграрного бізнесу на ринки продовольства в економічній системі. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*: матеріали VI Міжнародної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ). Київ: Університет «КРОК», 2024. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2567>
12. Rummyk, I. (2021). Modeling the impact of economic indicators on food security. *Economics, Finance and Management Review*, 2, 4-13. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-2-4>
13. Welsh, C. (2024). Russia, Ukraine, and Global Food Security: A Two-Year Assessment. CSIS. URL: <https://www.csis.org/analysis/russia-ukraine-and-global-food-security-two-year-assessment>
14. УЗА (2025). Українська зернова асоціація. Огляд ринку. Експортні показники. URL: <https://uga.ua/eksportni-pokazniki/>

УДК 330.59:331.5:364.4
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-147-154

СОЦІАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Роман Стуга

Аспірант кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: StuhaRL@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7432-4261>

SOCIAL INCLUSION AS A FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT: PROBLEMS AND PERSPECTIVES FOR UKRAINE

Roman Stuga

Doctorate Student of the Department of Economics and Finance, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: StuhaRL@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7432-4261>

Анотація. У статті доведено, що соціальна інклюзія є важливим чинником економічного розвитку України, оскільки сприяє розширенню трудового потенціалу, зниженню рівня бідності та забезпеченню соціальної стабільності. Обґрунтовано необхідність інтеграції соціально вразливих груп у економічні процеси шляхом розширення можливостей зайнятості, підвищення доступу до освіти, підприємницької діяльності та фінансових ресурсів. Розкрито причинно-наслідкові зв'язки між рівнем соціальної інклюзії та темпами економічного зростання, що свідчить про значний потенціал інклюзивної економіки для забезпечення сталого розвитку країни.

У статті проаналізовано основні виклики, які постають перед Україною в умовах структурних економічних трансформацій, включаючи наслідки війни, демографічні зміни, цифровізацію та зростання рівня соціальної нерівності. Доведено, що відсутність ефективних механізмів залучення соціально вразливих груп у господарське життя негативно впливає на рівень продуктивності праці, інноваційний потенціал та загальний рівень добробуту населення. Особливу увагу приділено міжнародному досвіду в сфері соціальної інклюзії, що може бути адаптований до українських реалій.

Обґрунтовано роль державної політики у стимулюванні соціальної інклюзії через розширення доступу до ринку праці, підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток цифрових технологій та реформування освітньої системи. У статті проаналізовано динаміку деяких соціально-економічних показників в Україні, що характеризують рівень соціальної інклюзії, зокрема, показники інклюзивної освіти та доступу до фінансових послуг, коефіцієнт Джині тощо.

Доведено, що соціальна інклюзія має стати стратегічним пріоритетом державної політики України в контексті повоєнного відновлення. Запропоновано комплекс заходів, які сприятимуть підвищенню рівня соціальної інклюзії населення, зокрема розвиток програм перекваліфікації для внутрішньо переміщених осіб, стимулювання підприємницької активності серед соціально вразливих категорій, впровадження цифрових рішень для розширення доступу до фінансових ресурсів та реформування системи соціального захисту. Реалізація таких заходів сприятиме формуванню стійкої соціально-економічної моделі розвитку, що відповідатиме сучасним викликам та європейським стандартам.

Ключові слова: соціальна інклюзія, економічний розвиток, ринок праці, соціально-економічна нерівність, освітня інклюзія, фінансова інклюзія, інклюзивна економіка, державна політика.

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 17

Abstract. The article proves that social inclusion is a crucial factor in Ukraine's economic development, as it contributes to expanding labor potential, reducing poverty levels, and ensuring social stability. The necessity of integrating socially vulnerable groups into economic processes is substantiated by expanding employment opportunities, improving access to education, entrepreneurship, and financial resources. The causal relationships between the level of social inclusion and the pace of economic growth are revealed, highlighting the significant potential of an inclusive economy in ensuring the country's sustainable development.

The article analyzes the main challenges faced by Ukraine amid structural economic transformations, including the consequences of war, demographic changes, digitalization, and increasing social inequality. It is proven that the lack of effective mechanisms for engaging socially vulnerable groups in economic activities negatively impacts labor productivity, innovation potential, and the overall well-being of the population. Special attention is given to international experience in social inclusion, which can be adapted to Ukrainian realities.

The role of state policy in promoting social inclusion is substantiated through expanding access to the labor market, supporting small and medium-sized enterprises, developing digital technologies, and reforming the education system. The article examines the dynamics of several socio-economic indicators in Ukraine that characterize the level of social inclusion, including indicators of inclusive education, and access to financial services, Gini coefficient etc.

It is proven that social inclusion should become a strategic priority of Ukraine's state policy in the context of post-war recovery. A set of measures is proposed to enhance the level of social inclusion of the population, including the development of retraining programs for internally displaced persons, stimulation of entrepreneurial activity among socially vulnerable categories, implementation of digital solutions to expand access to financial resources, and reform of the social protection system. The implementation of such measures will contribute to the formation of a stable socio-economic development model that meets modern challenges and European standards.

Keywords: social inclusion, economic development, labor market, social and economic inequality, educational inclusion, financial inclusion, inclusive economy, state policy.

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 17

Постановка проблеми. Соціальна інклюзія як чинник економічного розвитку України привертає значну увагу науковців та практиків у зв'язку з викликами, що постають перед національною економікою в умовах глобалізації, європейської інтеграції та необхідності переходу до моделі сталого розвитку. Це явище охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із залученням усіх громадян, незалежно від їхніх соціальних, демографічних чи фізичних особливостей, до економічних, соціальних, політичних процесів. Недостатня реалізація принципів інклюзії може призвести до маргіналізації значних груп населення, що, своєю чергою, знижуватиме загальний рівень продуктивності праці, обмежуватиме інноваційний потенціал суспільства та спричинятиме нерівномірний розподіл економічних благ.

У контексті структурної трансформації економіки України соціальна інклюзія набуває особливої ваги. Демографічні зміни, міграційні процеси, цифровізація та виклики, пов'язані з наслідками війни, впливають на становище соціально вразливих груп, зокрема людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених верств населення та молоді. Вони стикаються з численними бар'єрами на ринку праці, в освіті, доступі до фінансових ресурсів та підприємницької діяльності. Відсутність ефективних механізмів їхнього залучення до економічного життя не лише поглиблює соціальну нерівність, а й гальмує розвиток людського капіталу, який є одним із ключових чинників зростання ВВП.

Дослідження соціальної інклюзії як детермінанти економічного розвитку передбачає комплексний підхід, що включає аналіз чинників, які сприяють чи,

навпаки, перешкоджають включенню вразливих верств у соціально-економічні процеси. Важливим аспектом є вивчення міжнародного досвіду у сфері інклюзивної економіки та можливостей його адаптації до українських реалій. Водночас необхідно оцінити ефективність державної політики у сфері соціальної інклюзії, зокрема заходів, спрямованих на стимулювання зайнятості, підтримку підприємництва, реформування освітньої системи та розвиток цифрових технологій, які можуть зменшити бар'єри для участі громадян у господарському житті.

Таким чином, дослідження зосереджується на визначенні та обґрунтуванні механізмів інтеграції соціально вразливих груп у економічні процеси України. Важливо розкрити причинно-наслідкові зв'язки між рівнем соціальної інклюзії та економічним зростанням, окреслити потенційні ризики та перешкоди, а також запропонувати дієві заходи політики, спрямовані на створення інклюзивного економічного середовища. Розв'язання цієї проблеми сприятиме формуванню стійкої соціально-економічної моделі розвитку України, яка відповідатиме сучасним викликам та інтегруватиме принципи рівності, доступності та залученості в усі сфери суспільного життя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багатоаспектність соціальної інклюзії дозволяє виділити широке коло дотичних до неї питань, таких як розвиток соціального підприємництва, фінансову інклюзію та забезпечення рівного доступу вразливих груп населення до економічних ресурсів. Красота та Андрєєва (2021) розглядають соціальне підприємство як дієвий інструмент економічної інтеграції соціально незахищених верств у період

нестабільності. Світовий банк (2021) та Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD, 2022) наголошують на необхідності розробки інклюзивних соціальних політик для економічного відновлення України, зокрема шляхом покращення зайнятості та доступу до освіти. Григор'єва (2024) аналізує перспективи становлення інклюзивної економіки в Україні, акцентуючи увагу на необхідності державної підтримки відповідних ініціатив. Науменкова та Міщенко (2021) підкреслюють значення цифрової фінансової інклюзії як механізму розширення доступу до фінансових послуг для малозабезпечених груп. Водночас, Сен (1999) і Стігліц (2015) у своїх працях наголошують на взаємозв'язку між економічною нерівністю та соціальною інклюзією, обґрунтовуючи необхідність державного регулювання для зменшення економічних дисбалансів. Водночас, сучасні умови та перспективи повоєнного відновлення загострюють актуальність та зміщують певні акценти в дослідженні економічної ролі соціальної інклюзії.

Формулювання цілей статті.

Метою даного дослідження є формулювання теоретичного підґрунтя ідентифікації поняття соціальної інклюзії та аналітична характеристика її розвитку в Україні. Досягнення мети здійснено шляхом огляду наукової літератури за темою дослідження, формулювання окремих власних узагальнень відносно сутності соціальної інклюзії та аналізу відповідних статистичних даних, котрі можуть охарактеризувати дане поняття.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні соціально-економічні трансформації, які відбуваються в умовах глобалізації, цифровізації та зростаючих викликів соціально-економічної нерівності, визначають необхідність переосмислення традиційних підходів до розвитку економіки. Одним із ключових факторів, який впливає на ефективність економічних процесів, є рівень соціальної інклюзії. У міжнародній практиці соціальна інклюзія розглядається не лише як елемент

соціальної політики, а й як стратегічний напрям економічного зростання, що базується на залученні всіх груп населення до соціально-економічної, політичної та громадської діяльності.

Поняття соціальної інклюзії в наукових дослідженнях має різні інтерпретації залежно від контексту, у якому воно розглядається. З одного боку, соціальна інклюзія визначається як процес інтеграції вразливих груп населення у суспільне життя, що передбачає створення умов для їхньої активної участі в економічних процесах (Швець & Белоусов, 2018). З іншого боку, вона розглядається як цілісна стратегія, що включає заходи з подолання бідності, забезпечення доступу до освіти, медицини, фінансових ресурсів та можливостей підприємництва (Науменкова & Міщенко, 2021).

Західні економісти, зокрема Сен (1999) та Стігліц (2015), наголошують на тому, що соціальна інклюзія є необхідною передумовою стійкого економічного розвитку. Вони підкреслюють, що економічні системи, які не забезпечують рівних можливостей для всіх громадян, стикаються з проблемами низької продуктивності праці, високого рівня безробіття та нестабільності на ринку праці. Водночас, країни, що впроваджують політику соціальної інклюзії, демонструють вищі темпи економічного зростання та стабільність соціально-економічної системи.

У вітчизняній науковій літературі проблема соціальної інклюзії аналізується переважно у контексті державної політики, ринку праці та подолання соціальної нерівності. Дослідження українських учених, зокрема Гейця (2018), Григор'євої (2024) і Науменкової та Міщенка (2021), свідчать про необхідність розширення підходів до соціальної інклюзії, враховуючи особливості економічного розвитку України, а також на тлі наслідків повномасштабної війни та актуальних викликів у сфері зайнятості.

Аналіз українських досліджень (Гець, 2018; Григор'єва, 2024; Науменкова & Міщенко, 2021; та ін.) свідчить, що

соціальна інклюзія у національній економічній системі має певні особливості, які зумовлені історичним розвитком, структурою ринку праці та сучасними кризовими явищами. Вітчизняні вчені зазначають (Григор'єва, 2024), що рівень соціальної інклюзії в Україні значною мірою визначається доступністю ринку праці, можливостями для професійного розвитку, ефективністю соціального захисту та рівнем державної підтримки економічної активності населення. Зокрема, Геєць (2018) підкреслює, що проблеми соціально-економічної нерівності, які загострилися в умовах війни, потребують кардинальних змін у політиці соціальної інклюзії, зокрема через розширення доступу до освітніх програм, стимулювання підприємницької діяльності та модернізацію ринку праці.

Красота (2021) визначає соціальну інклюзію як «соціально-економічні відносини з приводу досягнення такої бажаної ситуації, за якої всі члени суспільства мають достатні можливості й реальний доступ до споживання благ й користування ресурсами, до трудової та/або підприємницької діяльності, до участі в процесах управління та в усіх сферах життя суспільства. Це відносини щодо включення окремих осіб та спільнот в суспільне (економічне, громадянське, політичне тощо) життя на основі рівності базових умов, участі та довіри» (с.49). Згідно з дослідженнями міжнародних організацій, таких як Світовий банк (2021) та Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD, 2022), рівень соціальної інклюзії безпосередньо впливає на продуктивність економіки, розвиток людського капіталу та довгострокову соціальну стабільність.

Соціальна інклюзія справляє багатомірний вплив на економічний розвиток. Передусім вона сприяє підвищенню продуктивності праці шляхом залучення до економічної діяльності соціально вразливих груп населення, що, у свою чергу, збільшує загальну економічну активність та розширює податкову базу. Крім того, забезпечення соціальної інклюзії

сприяє зниженню рівня соціально-економічної нерівності, що позитивно впливає на рівень споживання та інвестиційну активність населення. Важливим є також аспект зменшення державних витрат на соціальне забезпечення, оскільки ефективна політика соціальної інклюзії сприяє підвищенню рівня самозайнятості та зменшенню залежності громадян від державних трансфертів.

В Україні питання соціальної інклюзії набуває особливої актуальності в умовах воєнного конфлікту та необхідності повоєнного відновлення економіки. Війна призвела до значного зростання рівня соціальної нерівності, втрати робочих місць, зниження доходів населення та міграційних процесів, що потребує кардинальних змін у соціально-економічній політиці держави.

Умови сьогодення актуалізують необхідність розширення можливостей працевлаштування для внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, створення нових механізмів підтримки малого та середнього бізнесу, розвитку інклюзивної освіти та цифрової трансформації державних послуг. Важливим завданням для України є також реформування системи соціального захисту таким чином, щоб вона не лише забезпечувала базові соціальні гарантії, а й стимулювала економічну активність населення.

Попри численні виклики, соціальна інклюзія може стати важливим чинником економічного відновлення країни. Залучення усіх соціальних груп до економічних процесів, розвиток людського капіталу, зменшення рівня нерівності та створення рівних можливостей для економічної діяльності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української економіки у довгостроковій перспективі.

Соціальна інклюзія є важливим стратегічним напрямом економічного розвитку, який забезпечує ефективне використання людського капіталу, зменшення соціально-економічної нерівності та стимулювання інноваційної

активності населення. В умовах сучасних глобальних викликів державна політика має бути орієнтована на створення умов для рівного доступу до ринку праці, освіти, підприємницької діяльності та фінансових ресурсів. Для України соціальна інклюзія стає не лише соціальним, а й економічним пріоритетом, який може забезпечити стійкий розвиток у період післявоєнного відновлення.

За даними Міністерства освіти і науки України (2025), спостерігається позитивна динаміка в розвитку інклюзивної освіти. Зокрема, кількість інклюзивних класів у закладах загальної середньої освіти зросла з 18 681 у 2020/2021 навчальному році до 33 397 у 2024/2025 році. Відповідно, кількість учнів з особливими освітніми потребами збільшилася з 25 078 до 47 610 за той самий період. Це свідчить про підвищення доступності освіти для дітей з особливими потребами та покращення умов їхнього навчання.

Однак, незважаючи на певні позитивні тенденції, рівень інклюзії в Україні залишається нижчим порівняно з деякими європейськими країнами. За даними Міністерства освіти і науки України (2025), показник інклюзії у сфері освіти в Україні становить лише 15%, тоді як у Литві цей показник досягає 90%, у Польщі та Словаччині — 42%, в Угорщині — 57%. Це вказує на необхідність подальшого розвитку інклюзивної освіти та впровадження ефективних механізмів підтримки дітей з особливими освітніми потребами.

Станом на 1 січня 2025 року в Україні створено 700 інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ), з яких 674 продовжують функціонувати в умовах воєнного стану (Міністерство освіти і науки України, 2025). Ці центри надають послуги з проведення комплексної психолого-педагогічної оцінки розвитку, корекційно-розвиткові послуги та здійснюють психолого-педагогічний супровід під час навчання дітей з особливими освітніми потребами, включаючи внутрішньо переміщених осіб.

Щодо зайнятості осіб з інвалідністю, за даними Державної служби зайнятості (2024), спостерігається тенденція до зростання рівня працевлаштування цієї категорії населення. Однак, рівень зайнятості осіб з інвалідністю все ще залишається нижчим порівняно із загальним рівнем зайнятості населення. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення програм професійної реабілітації та створення сприятливих умов для працевлаштування осіб з інвалідністю.

За даними Державної служби статистики України (2024), у 2022 році рівень зайнятості населення віком 15–70 років становив 55,3%, що на 1,7 відсоткових пункти менше порівняно з 2021 роком. Рівень безробіття за методологією МОП у 2022 році склав 9,6%, що на 0,5 відсоткових пункти більше, ніж у попередньому році. Ці показники свідчать про певне погіршення ситуації на ринку праці, що може негативно впливати на рівень соціальної інклюзії.

Коефіцієнт Джині, який відображає рівень нерівності в розподілі доходів, у 2022 році становив 26,1, що свідчить про помірний рівень нерівності в Україні. Водночас частка населення, що живе за межею бідності, за національними критеріями, у 2022 році склала 23,1%, що на 2,3 відсоткових пункти більше порівняно з 2021 роком (Державна служба статистики України, 2024). Це вказує на зростання бідності та необхідність посилення заходів соціальної підтримки.

Рівень фінансової інклюзії в Україні залишається недостатньо високим. За даними дослідження 2021 року, 57% респондентів користувалися фінансовими продуктами упродовж останніх двох років, тоді як 21% зверталися до родичів чи друзів з проханням позичити гроші, уникаючи використання фінансових послуг (Державна служба статистики України, 2024). Це вказує на потенціал для розвитку фінансової інклюзії в країні.

Система охорони здоров'я також стикається з численними викликами. Обмежений доступ до якісних медичних послуг, особливо у віддалених регіонах та

серед внутрішньо переміщених осіб, суттєво ускладнює процес соціальної інтеграції. Війна додатково посилила навантаження на систему охорони здоров'я, що призводить до зростання нерівності в доступі до медичних послуг.

Означені негативні наслідки є також одними з ознак та форм прояву соціальної

ексклюзії – процесу виключення людини чи групи людей з певної системи соціально-економічних відносин (Овчарова, 2017).

Основні показники, що характеризують тенденції у сфері соціальної інклюзії та ексклюзії в Україні представлено в таблиці 1.

Таблиця 1. Динаміка основних показників соціальної ексклюзії та інклюзії в Україні протягом 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Показники соціальної ексклюзії				
Рівень безробіття, %	9,1	9,6	9,8	9,3
Частка населення за межею бідності, %	20,8	23,1	24,5	22,7
Частка населення без доступу до банківських послуг, %	22	21	19	17
Показники соціальної інклюзії				
Коефіцієнт Джині	25,7	26,1	26,9	26,5
Кількість учнів в інклюзивних класах, осіб	32 686	33 861	40 354	47 610

Джерело: складено на основі Державної служби статистики України (2024); Міністерства освіти і науки України (2025); Державної служби зайнятості України (2024).

Аналіз наведених показників свідчить про поступове зростання рівня соціальної інклюзії в Україні, проте багато питань залишаються відкритими. Погіршення ситуації на ринку праці та зростання рівня бідності є серйозними викликами, які потребують комплексного підходу. Водночас, позитивні зрушення в освіті та фінансовій інклюзії демонструють потенціал для подальшого розвитку.

Перспективи розвитку соціальної інклюзії в Україні залишаються значними. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у ринок праці через програми перекваліфікації та підтримки підприємництва може суттєво покращити рівень зайнятості та економічної активності населення. Особливо важливим є розвиток цифрових технологій, що дозволяють забезпечити дистанційну зайнятість та розширити доступ до фінансових і освітніх ресурсів. Державні ініціативи, спрямовані на підвищення фінансової грамотності населення та розвиток інфраструктури

інклюзивної освіти, також можуть відіграти ключову роль у формуванні стійкої соціально-економічної моделі розвитку.

Додатковим чинником, що сприятиме зміцненню соціальної інклюзії, є реформування системи соціального захисту. Підвищення адресності соціальних виплат, запровадження гарантованого мінімального доходу та розширення програм житлових субсидій можуть суттєво покращити добробут малозабезпечених категорій населення. Окремої уваги потребує питання розвитку медичного страхування, що дозволить знизити фінансове навантаження на громадян та забезпечити рівний доступ до медичних послуг.

Значну роль у розвитку соціальної інклюзії відіграють міжнародні партнери України, зокрема Європейський Союз, Світовий банк та ООН, які активно підтримують проекти у сфері соціального захисту, інклюзивної освіти та розвитку цифрових технологій. Успішна реалізація

євроінтеграційного курсу сприятиме впровадженню найкращих практик соціальної політики, що вже довели свою ефективність у країнах ЄС.

З огляду на сучасні виклики, соціальна інклюзія має стати стратегічним пріоритетом державної політики. Ефективне використання міжнародного досвіду, розвиток інфраструктури соціальної підтримки, реформування ринку праці та запровадження новітніх технологій дозволять Україні поступово підвищити рівень соціальної інтеграції населення, що, у свою чергу, позитивно позначиться на загальному економічному розвитку країни.

Висновки. Соціальна інклюзія є одним із ключових чинників економічного розвитку України, оскільки сприяє розширенню трудового потенціалу, зменшенню рівня бідності та підвищенню соціальної стабільності. Водночас, реалізація ефективної політики соціальної

інклюзії потребує вирішення низки проблем, зокрема забезпечення працевлаштування вразливих категорій населення, покращення доступу до фінансових та медичних послуг, реформування системи соціального захисту тощо.

Перспективи розвитку соціальної інклюзії в Україні пов'язані з впровадженням програм підтримки внутрішньо переміщених осіб, розвитком цифрової економіки, реформуванням освітньої та медичної систем, а також залученням міжнародної допомоги. В умовах військових дій та повоєнного відновлення країни соціальна інклюзія має стати стратегічним пріоритетом державної політики, що забезпечить довгостроковий економічний розвиток та підвищення рівня життя громадян.

Література:

- Гесць, В. М. (2018). Економічну практику – на наукове підґрунтя. *Економіка України*, (10), 3–9. <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/download/2018-10-1/2018-10-1/15036>
- Григор'єва, Н. (2024). Перспективи становлення інклюзивної економіки в Україні. У *Десяті ювілейні всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія: збірник наукових праць* (м. Тернопіль, 12 листопада 2024 року). <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52766/1/%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%8F%20%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80%E2%80%99%D1%94%D0%B2%D0%B0.pdf>
- Державна служба зайнятості. (2024). *Дані щодо кількості зареєстрованих безробітних та надання їм послуг, а також кількості зареєстрованих вакансій*. <https://dcz.gov.ua/opendate>
- Державна служба статистики України. (2024). *Демографічна та соціальна статистика*. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- Красота, О. В., & Андреева, В. А. (2021). *Соціальне підприємництво як інструмент соціальної інклюзії в умовах економічної невизначеності*. У *Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання: колективна монографія* (с. 257–271). ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/radionova_0013.pdf#page=257
- Красота, О. В. (2024). Модель стратегії макроекономічної стабілізації національної економіки на засадах соціальної інклюзії. *Вісник*

- Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*, 1(224), 45-54 DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/6>
- Міністерство освіти і науки України. (2025) *Статистичні дані*. <https://mon.gov.ua/osvita-2/inklyuzivne-navchannya/statistichni-dani>
- Миколок, А. (2024). Проблеми та пріоритети розвитку інклюзивної освіти в Україні: економічний аспект. *Економіка та суспільство*, (67). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-42.
- На Урок. (2024). *Національна стратегія розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року: огляд інновацій*. <https://naurok.com.ua/post/nacionalna-strategiya-rozvitku-inklyuzivnogo-navchannya-na-period-do-2029-roku-oglyad-innovacij>
- Науменкова, С., & Міщенко, С. (2021). Цифрова фінансова інклюзія: нові можливості для досягнення цілей сталого розвитку. У А. І. Ігнатюк (Ред.), *Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління: матеріали II Міжнародного форуму* (с. 47–50). Київ. https://efbm.org/wp-content/uploads/2021/10/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8_%D0%95%D0%A22.pdf#page=47
- Овчарова, Л. М. (2017). Причини та форми прояву соціальної ексклюзії у сучасному українському суспільстві. *Молодий вчений*, 10(50), 745-749. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/170.pdf>
- Сергієнко, І. Г., & Ксендзук, В. В. (2023). Роль інклюзії у досягненні Національних цілей сталого розвитку. *Економіка, управління та*

адміністрування, (4) (106), 115–122.
<http://ema.ztu.edu.ua/article/view/296205/288632>

13. Швець, З., & Белоусов, Ю. (2018). *Звіт за результатами дослідження «Оцінка можливості інтеграції вразливих груп населення в життя громади м. Полтави задля створення безпечного середовища»*. Експертний центр з прав людини. Міжнародний фонд «Відродження».
https://ecpl.com.ua/wp-content/uploads/2019/03/Zvit_poltavaukr.pdf

14. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. (2021). *Шляхи до Стійкості, Сталості та Інклюзивності. Системне діагностичне дослідження економіки України. Перегляд 2021 року* (Звіт № 160096-UA).

<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/22da68b1e1b5d2431759e8134bfe3180-0080062021/original/Ukraine-SCD-2021-uk.pdf>

15. Organization for Economic Co-operation and Development. (2022). *Social policies for an inclusive recovery in Ukraine*.
https://www.oecd.org/en/publications/social-policies-for-an-inclusive-recovery-in-ukraine_506fceb-en.html

16. Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press. <http://www.c3l.uni-oldenburg.de/cde/OMDE625/Sen/Sen-intro.pdf>

17. Stiglitz, J. E. (2015). *The Price of Inequality*. W.W. Norton & Company. <https://wwnorton.com/books/the-price-of-inequality/>

УДК: 330.322:004.89

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-155-169

ІНДЕКСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Роман Пашковський

Аспірант кафедри національної економіки і фінансів, Університет економіки та права «КРОК», Київ,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6676-2446>, PashkovskyiRV@krok.edu.ua

INDEX METHODS FOR ASSESSING BIG DATA UTILISATION IN THE NATIONAL ECONOMY

Roman Pashkovskyi

Post-graduate student, “KROK” University, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Kyiv, ORCID:
<https://orcid.org/0009-0003-6676-2446>, PashkovskyiRV@krok.edu.ua

Анотація. У статті досліджено міжнародні індекси та рейтинги, що оцінюють використання big data на макроекономічному рівні. Обґрунтовано важливість розбудови макроекономічних інструментів для оцінки ефективності використання big data національною економікою. Встановлено, що Big data readiness index — єдиний специфічний індекс, що здійснює оцінку цього феномену. Проаналізовано проблемні моменти щодо згаданого інструменту індексної оцінки в площині універсальності та методології. Доведено, що побудова індексу використання big data потребує глибокого розуміння процесів у цифровій економіці, їх меж та контексту, екзогенних та ендогенних чинників, що впливають на предметну сферу. Розглянуто роль big data в контексті промисловості 4.0, зв'язок процесу датафікації з іншими явищами цифрової економіки: оцифровуванням, цифровізацією та цифровою трансформацією. Встановлено, що датафікація є водночас і наслідком, і каталізатором інших явищ цифрової економіки, у зв'язку з чим її опосередковано оцінюють наявні індекси цифрового перетворення. Сформульовано визначення індексу датафікації національної економіки, як схильності та спроможності до використання дата-орієнтованих інструментів у економічній діяльності. Запропоновано підхід до побудови індексу датафікації на основі узагальнених ключових факторів успіху big data для компаній в таких категоріях: організація, дані, люди, технології, регулювання. Окремі фактори успіху, визначені на мікроекономічному рівні, узагальнено задля впорядкування і видалення дублікатів. Показано, що наявні індекси оцінки цифрової трансформації світової економіки співвідносяться з окремими компонентами індексу датафікації, і можуть надалі використовуватись для його розрахунку. Розглянуто напрямки подальших досліджень, зокрема уточнення компонентів і розробка методики розрахунку індексу.

Ключові слова: індексна оцінка, великі дані, індекс датафікації, ключові фактори успіху, економічні чинники, національна економіка.

Формули: 0, **рис.:** 2, **табл.:** 7, **бібл.:** 12

Summary. The article examines international indices and ratings that assess the use of big data at the macroeconomic level. The importance of the development of macroeconomic tools for evaluating the effectiveness of the use of big data by the national economy is substantiated. It is established that the Big Data Readiness Index is the only specific tool that assesses this phenomenon. Problematic aspects of the aforementioned index assessment tool were analyzed in terms of universality and methodology. The article proves that building an index of big data use requires a deep understanding of processes in the digital economy, their boundaries, context, and the endogenous and exogenous factors critical to this domain. It examines the role of big data within Industry 4.0, and the connection of the datafication process with other phenomena of the digital economy: digitization, digitalization, and digital transformation. It is established that datafication is both a consequence and a catalyst of other phenomena of the digital economy, and therefore it is indirectly assessed by existing digital transformation indices. The definition of the datafication index of the national economy is formulated as a tendency and ability to use data-oriented tools in economic activity. An approach was proposed to construct the datafication index based on generalized critical success factors of big data projects for companies in the following categories: organization, data, people, technology, and governance. Individual success factors identified at the microeconomic level were generalized to streamline and remove duplicates. It is shown that existing indices for assessing the digital transformation of the world economy correlate with individual components of the datafication index and can be used in the future to calculate it. Directions for further research were considered, in particular, specifying the components and developing the methodology for calculating the index.

Keywords: index assessment, big data, datafication index, critical success factors, economic factors, national economy.

Formulas: 0, **fig.:** 2, **tabl.:** 7, **bibl.:** 12

Постановка проблеми. Концепція big data у прикладному розумінні вже давно використовується у різних сферах економіки та державного управління для розв'язання найрізноманітніших завдань: економічного планування, дослідження громадської думки, вивчення поведінки споживачів, означення шляхів виходу з кризових явищ тощо. Коли ми говоримо про перспективи big data, важливо розуміти наскільки повною мірою та чи інша національна економіка опанувала цей важливий ресурс. Це завдання неможливо виконати без застосування статистичних методів, зокрема, індексного методу. На сьогодні інструменти оцінки ефективності та перспектив застосування big data більше стосуються корпоративного рівня, ніж національної економіки. Пояснюємо це тим, що (1) явище big data, попри масштабність і розповсюдженість, через 15 років свого існування все ще перебуває на етапі осмислення, (2) концепція big data, навіть у суто практичному розумінні, включає багато аспектів, і це перешкоджає систематизації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Від того часу, як поняття big data було введено в обіг редактором американського журналу "Nature" Кліффордом Лінчем у 2008 році (за іншою версією — аналітиком Дагом Лінеєм ще у 2001), його широко досліджували за кордоном (Томас Дейвенпорт, Стівен Вольфрам, Хіларі Мейсон тощо) та в Україні (Саріогло В.Г., Зибарева О. В., Кравчук І.П., Єршова О.Л. тощо). Найбільше дослідників цікавлять практичні питання, перспективи і перепони у використанні великих даних (Василенко, 2017).

Низка дослідників займалися питаннями побудови інструментів оцінки цифрової економіки. Для прикладу, Томас Л. Мезенбург (2001) у Measuring the Digital Economy пропонує систему для вимірювання впливу технологій на економічну діяльність, виокремлюючи такі компоненти:

-інфраструктура (мережі, апаратне та програмне забезпечення, пристрої збору даних),

-електронна комерція,
-інформаційні послуги.

Pang J. та Zhu X.M. (2021) використовуючи індексний метод, намагалися пояснити регіональні відмінності у розвитку цифрової економіки Китаю.

Edward J. Malecki та Bruno Moriset у своїй книзі "The Digital Economy: Business Organization, Production Processes, and Regional Developments" (2007) оцінюють регіональні відмінності розвитку цифрової економіки. Хоча в цій праці застосовано радше якісний, а не кількісний підхід, автори виокремили низку аспектів (цифрова інфраструктура, впровадження інновацій і технологій, вплив big data на економіку в регіоні), що можуть в майбутньому стати частиною індексної оцінки стану та перспектив застосування великих даних.

A.Joubert, Murawski and Bick (2023) стверджують, що наразі відсутні індекси оцінки використання big data на національному рівні (зокрема для країн, що розвиваються). Вчені одразу заповнюють цю прогалину, пропонуючи власний індекс готовності до використання великих даних - Big Data Readiness Index (BDRI). У своїй роботі вони відштовхуються від класичного визначення великих даних на основі 5V (volume, variety, velocity, veracity, value) і зосереджуються здебільшого на оцінці країн, що розвиваються, у африканському регіоні.

Формулювання цілей статті.

Ціллю статті є дослідження поточного стану і перспектив застосування статистичних інструментів (зокрема індексного методу) для оцінки ролі big data в національній економіці. Методом теоретичного узагальнення було визначено місце big data і процесу датафікації в Промисловості 4.0, тоді як графічний метод було використано для унаочнення зв'язку між феноменами цифрової трансформації. Методи аналізу і синтезу було застосовано

для формулювання підходу до побудови індексу датафікації.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Одним із способів дослідження багатовимірних економічних явищ є індексний метод, тобто побудова відносних числових показників, які характеризують той чи інший феномен, і вивчення стану цих показників у статистиці і динаміці.

Індекс поєднує в собі синтетичну та аналітичну природу: (Андрієнко, 2004) як інструмент синтезу, він підсумовує стан певної системи в момент часу, дозволяє отримати уявлення про динаміку її зміни, а як засіб аналізу — показує вплив кількох чинників на означений показник.

Цінною рисою індексного методу є поєднання економічних категорій, часто неспівмірних, у інтегровані системи, що дозволяє перейти від кількісного аналізу компонентів систем до зіставлення і виявлення кількісних відмінностей між власне системами (Андрієнко, 2004).

Запорукою побудови інформативних та статистично значущих індексів є глибоке розуміння предметної області, з'ясування характеру взаємозв'язку між явищами, викоремлення **ендогенних** та **екзогенних** чинників, що впливають на предмет дослідження. Особливо важливим для дослідника-індексолога є окреслення меж соціально-економічних явищ, інакше важко буде опрацювати весь об'єм зв'язків між ними і сформулювати практично істотні висновки.

З огляду на це мусимо докладніше розглянути феномен *big data*, пов'язаний із ним процес *датафікації*, та наявні методи для оцінки його макроекономічної ефективності.

Перетворення усіх аспектів нашого життя на дані є невід'ємною ознакою сьогодення. З погляду історії економічного розвитку цей етап називають промисловістю 4.0. Він став наступним після зародження і зростання ролі цифрових технологій в кінці 20-го сторіччя, характеризується розмиванням кордонів між фізичним і цифровим світом, появою кіберфізичних систем (роботизоване таксі,

розумні будинки, екзоскелет, мозкові імпланти з програмним інтерфейсом тощо), переходом до економіки знань. Технології та винаходи наочно ілюструють світ сучасної людини, але зміни відбуваються і в її ментальності. Сьогодні ми не дивуємося тому, що смартфон дозволяє нам відстежити прогрес у заняттях спортом, порадити фільм відповідно до наших смаків, або навіть допомогти розширити мережу професійних чи особистих контактів.

Для того, щоб охарактеризувати процеси, пов'язані з промисловістю 4.0 в економічній літературі використовують такі терміни як оцифрування (*digitization*), датафікація (*datafication*), діджиталізація або цифровізація (*digitalization*), цифрова трансформація (*digital transformation*), часто як синоніми. Оскільки передумовою дослідження є якісний аналіз предметної сфери, нам слід з'ясувати відмінності між цими процесами і роль, яку в них відіграють *big data*.

Найбільш доступним для розуміння є термін *оцифрування* (*digitization*), що відповідно до ІТ-глюсарію Gartner означає перетворення аналогової інформації в цифрову, наприклад оцифрування реєстру, експозиції музею, відеофільму, знятого на плівку.

Робота з цифровими даними часто потребує змін у виробничих процесах організації. Така адаптація окремих процесів, їх переорієнтування на цифрові носії даних, впровадження окремих цифрових інструментів обробки та аналізу має назву *цифровізація* або *діджиталізація*. У певний момент зміни окремих процесів можуть спричинити перебудову самої бізнес-моделі підприємства, а в подальшому спровокувати зміни в суспільстві, серед цільової аудиторії та в бізнес-середовищі, і цей феномен уже називають *цифровою трансформацією*. Головною відмінністю між цифровізацією і цифровою трансформацією є те, що останню неможливо втілити у вигляді окремих проектів у рамках організації; натомість вона передбачає докорінну перебудову

принципів, бізнес-моделі, стратегії розвитку, після яких ми вже не можемо стверджувати, що йдеться про ту ж організацію, що до перетворення.

Набагато рідше в літературі згадується термін “датафікація”, вперше використаний дослідниками Кенетом Цукіром і Віктором Меєр-Шьонбергером у 2013 році на позначення сучасної тенденції до перетворення різноманітних аспектів нашого життя на дані. Тим не менше, саме цей феномен становить для нас найбільший інтерес, адже він безпосередньо пов’язаний

із явищем big data. Якщо говорити про взаємозв’язки між переліченими вище аспектами промисловості 4.0, аналіз літератури (зокрема Panda, Subhajit, 2022) дозволяє зробити висновок, що оцифровування, діджиталізація і цифрова трансформація утворюють піраміду розвитку цифрової економіки, де кожен новий шар ґрунтується на здобутках попереднього. Тим часом, кожен із перелічених процесів сприяє генерації нових даних, а отже живить процес датафікації (Рис. 1).

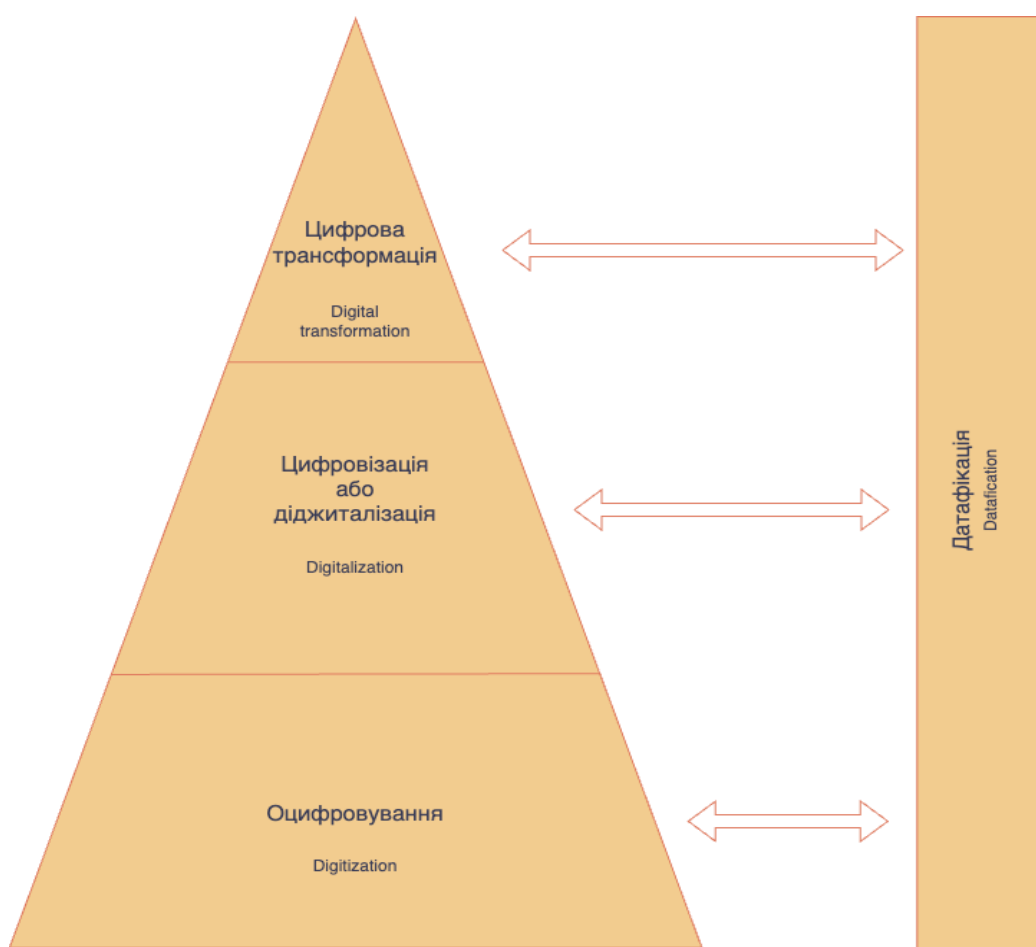


Рис. 1. Роль процесу датафікації в промисловості 4.0

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

В той же час датафікація дозволяє екстрагувати цінні знання з даних, зокрема з використанням методів аналізу big data, стимулюючи поширення та поглиблення трансформаційних процесів у цифровій економіці. Тому зв’язок між датафікацією і діджиталізацією має двосторонній характер.

Враховуючи багатогранну природу цифрової трансформації, оцінка її макроекономічної ефективності – непросте завдання, і на засвідчення цього в Інструменті з вимірювання цифрової економіки (Toolkit for measuring the digital economy), оприлюдненому в 2018 році на зустрічі країн G20 в Аргентині, автори

визнають, що створення міжнародних індексів та рейтингів ефективності цифрової трансформації стикається з низкою складнощів у площині методології та наявності даних (Toolkit for Measuring the Digital Economy G20 Report., ст. 6).

Наразі відсутні специфічні індекси, що оцінюють окремо процес датафікації на макроекономічному рівні, окрім згаданого вище Індексу готовності до використання big data (Big Data Readiness Index - BDRI) (Joubert, A., Murawski, 2021). Проте, цей інструмент має обмеження: він стосується країн, що розвиваються, і має на меті заповнення статистичних прогалів для африканського континенту, тобто його

універсальність викликає сумніви. Методологічно, BDRI ґрунтується на традиційному визначенні big data через п'ять критеріальних вимог до даних, що роблять їх "великими": обсяг, розмаїття, швидкість, точність і цінність. Для кожної з цих ознак визначаються стимулюючі чинники (drivers) на основі наявних індексів цифрової економіки, зокрема Індексу сприятливого середовища діджиталізації (Enabling digitalization index - EDI), Індексу цифрової еволюції (Digital evolution index), Світового рейтингу цифрової конкурентоспроможності країн (IMD World Digital Competitiveness) (Рис. 2).

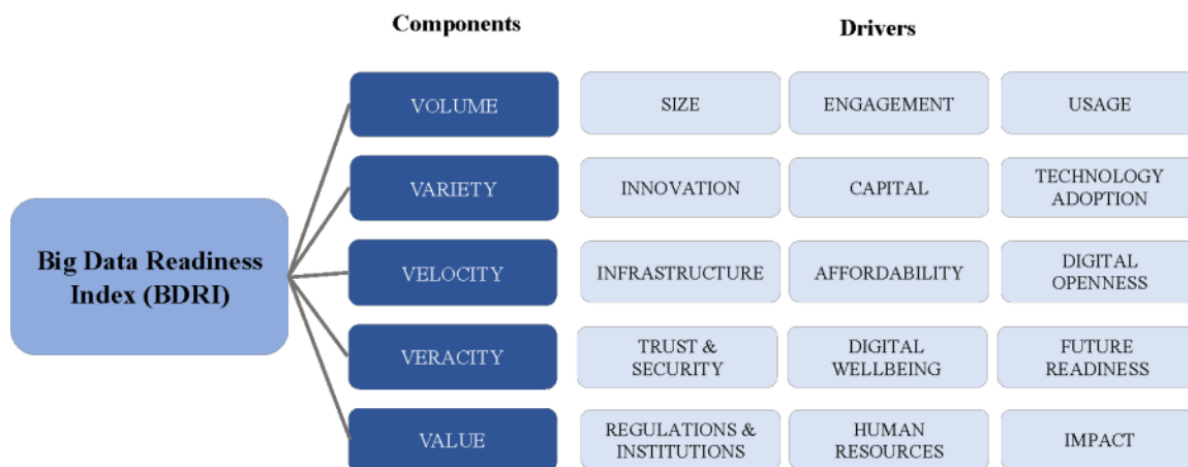


Рис 2. Компоненти Big Data Readiness Index.

Джерело: Joubert, A., Murawski, 2021

Власне групування стимулюючих чинників за атрибутами big data є, на нашу думку, слабким місцем цієї методології. Не надто зрозуміло, до прикладу, чому інфраструктура і доступність впливають саме на швидкість даних, а не на їх розмаїття чи обсяг (Рис. 2). В іншому ж компоненти Big data readiness index відображають той факт, що big data є невід'ємною частиною процесів цифрової економіки, а отже готовність до їх використання на рівні країни можна оцінювати за станом цифрової трансформації загалом.

Одним із можливих підходів до побудови індексу, що оцінює спроможність і схильність національної економіки до

використання big data (індексу датафікації) може бути екстраполювання знань корпоративного (мікроекономічного) рівня на макроекономічний рівень. Як ми вже згадували вище, успішність використання big data набагато краще досліджено саме на рівні корпорацій або окремих проєктів. Для цього слід виконати таке:

1. Виокремити чинники, що впливають на успішне застосування big data.

2. Співвіднести ці чинники з наявними інструментами оцінки національної економіки, щоб з'ясувати можливість створення індексу датафікації на основі таких інструментів.

У великому дослідженні Critical Success Factors for Big Data: A Systematic Literature Review 2020 року було проведено систематичний огляд наукової літератури задля визначення ключових факторів успіху (critical success factors - CSF) у використанні великих даних. Незважаючи на те, що воно стосувалося мікроекономічного рівня, тобто здійснювалося в розрізі окремих організацій, ми вважаємо, що його здобутки можна буде екстраполювати на національну економіку.

Отже, дослідженням Critical Success Factors for Big Data: A Systematic Literature Review (2020) було визначено 75 ключових факторів успіху застосування big data у 5 категоріях:

1. Організація.
2. Дані.
3. Люди.
4. Технології.
5. Регулювання.

Використання результатів цього дослідження для цілей нашої статті має одну проблему: категорії є надто загальними, а окремі фактори успіху - надто специфічними, аби побудувати індекс датафікації на їх основі. Крім того, деякі фактори дублюють або включають один одного, оскільки впорядкування не було серед основних його цілей. Тому в кожній категорії ми виокремили кілька найвагоміших ключових факторів методом узагальнення і об'єднання тих, що були згадані в оригінальному дослідженні.

Таблиця 1

Узагальнення ключових факторів успіху big data в категорії “Організація”

Узагальнені фактори	Ключові фактори успіху в дослідженні
Інноваційний менталітет організації	Бачення, місія, цілі і цінності
	Підтримка з боку керівництва і пряма залученість керівників
	Процес управління змінами в організації
	Управління проектами
	Ефективність структури та процесів
	Наявність та дотримання стратегії розвитку
	Комунікація між IT та продуктовим відділами
	Гнучкість та мобільність у поєднанні з творчою свободою
	Культура використання підходів, орієнтованих на дані
	Організаційна зрілість і сприйнятливість до технологій
	Сприйняття переваг від використання великих даних

Продовження Таблиці 1

	Ефективний процес виявлення потенційних сфер для покращення
Інноваційний ресурс організації	Ресурси (час і бюджет)
	Організаційна структура
	Фінансування і аутсорсинг
	Організаційна спроможність
Інноваційне середовище	Середовище діяльності
	Особливості сфери діяльності організації

Джерело: Побудовано автором на основі Critical Success Factors for Big Data: A Systematic Literature Review (2020).

З Таблиці 1 зауважуємо, що в категорії “Організації” найбільшу вагу має такий узагальнений фактор успіху, як “інноваційний менталітет”. Сюди ми помістили розуміння керівниками та фахівцями важливості використання big data у сучасній економіці, готовність впроваджувати інновації, наявність відповідних процесів. На нашу думку, саме інноваційний менталітет, а не ресурси, має

найбільшу вагу, адже розуміння і планування ресурсів організації залежить від проритетів, бачення й цілей ключових гравців організації. Окремим фактором є інноваційне середовище – дійсно, спостерігаємо, що певні сфери мають більшу сприйнятливості до інновацій і дата-орієнтованих методів (телекомунікації, торгівля, перевезення).

Таблиця 2

Узагальнення ключових факторів успіху big data в категорії “Дані”

Узагальнені фактори	Ключові фактори успіху в дослідженні
Доступність якісних даних	Збір даних, доступ до джерел даних
	Управління основними даними
	Управління даними
	Управління якістю даних
	Доступність і різноманітність даних (структуровані/неструктуровані тощо)

	Репрезентативність даних
	Наявність рішень для інтеграції даних
	Відкритість даних всередині та між організаціями
Управління конфіденційністю даних	Управління конфіденційністю

Джерело: Побудовано автором на основі *Critical Success Factors for Big Data: A Systematic Literature Review (2020)*.

Доступність якісних даних є ключовим узагальненим чинником успіху в категорії “Дані”. Поняття “якості” містить в собі такі атрибути як різноманітність та репрезентативність даних, тоді як “доступність” означає їх збір, відкритість,

можливість використовувати рішення для інтеграції даних. Окремо виокремлюємо “управління конфіденційністю даних”, як важливу передумову етичного використання дата-орієтованих підходів.

Таблиця 3

Узагальнення ключових факторів успіху big data в категорії “Люди”.

Узагальнені фактори	Ключові фактори успіху в дослідженні
Комунікативність	Командні навички
	Залучення користувачів
	Координація із зацікавленими особами
	Приймання продукту користувачами
	Мультидисциплінарні команди
Цілеспрямованість та ініціативність	Аналіз відсутніх компетенцій
	Розвиток навичок, навчання і побудова компетенцій
	Керування талантами
	Індивідуальні компетенції
	Управлінські навички

Специфічні компетенції у роботі з даними	Ментальна схильність до роботи з даними
	Наявність експертів із роботи з даними

Джерело: Побудовано автором на основі Critical Success Factors for Big Data: A Systematic Literature Review (2020).

Особливий інтерес становить питання “Яким має бути фахівець у дата-орієнтованому підприємстві?”. Дослідженням (2020) встановлено, що важливу роль відіграє комунікація у широкому сенсі: як міжособистісне спілкування, вміння працювати в команді, зокрема у мультидисциплінарній, вміння координувати проекти із зацікавленими особами, залучати користувачів до

покращення якості продукту. Іншим вагомим чинником є усвідомлений підхід до власних компетенцій, а також до компетенцій підлеглих, вміння організувати навчання та керувати талантами. Окрім зазначених загальних рис, фахівець повинен мати схильність і специфічні компетенції щодо роботи з даними.

Таблиця 4

Узагальнення ключових факторів успіху big data в категорії “Технології”.

Узагальнені фактори	Ключові фактори успіху в дослідженні
Доступ до технологій і програмних рішень для збору, зберігання, агрегації, аналізу та обробки даних	Джерела і зберігання даних
	Технологічна інфраструктура і програмні рішення
	Аналітичні спроможності
	Аналітичні і технологічні засоби
	Можливості засобів
	Розробка технологій для агрегації, обробки, зберігання даних, аналітичні платформи, програмні засоби
	Інвестиції в IT-інфраструктуру
	Архітектура інтеграції
	Технології візуального опрацювання даних

Продовження Таблиці 4

	Технології для створення звітів і візуалізації даних
	Технологічна спроможність
	Використання хмарних обчислень в аналітиці великих даних в рамках організації
	Гнучкість та спроможність програмного забезпечення до масштабування
	Готовність і зрілість технології
Ефективне застосування технологій і програмних рішень	Документація
	Документація даних (створення метаданих)
	Ефективність технологій
	Належний підбір технологій та алгоритмів
	Сервісно-орієнтована ментальність
	Відмова від сліпого наслідування IT-трендів

Джерело: Побудовано автором на основі Critical Success Factors for Big Data: A Systematic Literature Review (2020).

В категорії “Технології” важливим є як доступ, так і ефективне застосування відповідних технологій та програмних рішень: ведення належної документації, усвідомлений підхід до підбору технічних засобів та алгоритмів, відмова від сліпого наслідування IT-трендів. У цій категорії читач може зауважити, що ефективність застосування технологій є радше атрибутом

фахівців, які з ними працюють, тобто варто включити цей пункт до специфічних навичок по роботі з даними в категорії “Люди”. Проте, важливу роль у цьому грають також і виробничі процеси, і регулювання (див. Таблицю 5). Аби уникнути розмиття цього аспекту, ми виокремили його окремо в категорії “Технології”.

Таблиця 5

Узагальнення ключових факторів успіху big data в категорії “Регулювання”.

Узагальнені фактори	Ключові фактори успіху в дослідженні
Вимоги до конфіденційності і захисту даних	Конфіденційність і захист даних

	Захист і конфіденційність даних, як невід’ємна частина проектування систем
	Керування даними (data governance)
Вимоги до якості та обсягів збору даних	Наявність і доступність даних
	Якість даних та інформації
	Якість систем
	Цілісність даних
	Стандартизація даних
	Керування даними (data governance)
Закріплення вимог у законодавстві	Урядові політики
	Законодавче регулювання
	Політики та процедури
	Розподіл відповідальності за роботу з даними

Джерело: Побудовано автором на основі Critical Success Factors for Big Data: A Systematic Literature Review (2020).

Законодавче регулювання у сфері big data наразі намагається встигнути за розвитком цієї сфери. Показовим є те, що перші комплексні законодавчі акти, що регулюють конфіденційність даних прийнято зовсім недавно:

-*Загальний регламент про захист даних (GDPR)* - прийнято в Європейському Союзі у 2016 році, а імплементовано в 2018 році,

-*Закон Каліфорнії про конфіденційність споживачів* - прийнято в штаті Каліфорнія, США у 2020 році

-Закон про захист особистої інформації КНР - прийнято у 2021 році в Китайській Народній Республіці.

Якість регулювання має комплексний вплив на успішність реалізації проектів з big data. Наприклад, згідно з Anderson, S. P., & de Palma, A. (2022) при всіх перевагах для конфіденційності користувача, регламент GDPR призвів до скорочення агрегованого користування додатками на третину.

Зведені узагальнені чинники успіху застосування big data.

Категорія	Узагальнений чинник успіху big data	Позначення
Організація	Інноваційний менталітет організацій	O1
	Інноваційний ресурс організацій	O2
	Інноваційне середовище	O3
Дані	Доступність якісних даних	Д1
	Конфіденційність даних	Д2
Люди	Комунікативність	Л1
	Цілеспрямованість та ініціативність	Л2
	Специфічні компетенції у роботі з даними	Л3
Технології	Доступ до технологій і програмних рішень для збору, зберігання, агрегації, аналізу та обробки даних	T1
	Ефективне застосування технологій і програмних рішень	T2
Регулювання	Вимоги до конфіденційності і захисту даних	P1
	Вимоги до якості та обсягів збору даних	P2
	Закріплення вимог у законодавстві	P3

Джерело: Побудовано автором на основі Critical Success Factors for Big Data: A Systematic Literature Review (2020).

У Таблицях 1-5 представлені чинники успіху застосування big data у відповідних категоріях згідно із Critical Success Factors for Big Data: A Systematic Literature Review (2020), а також виокремлені нами узагальнені чинники успіху. Оскільки узагальнення здійснювалось методом експертних оцінок, воно передбачає певну частку суб'єктивності. Сподіваємося, що подальші

дослідження в цьому напрямку дозволять уточнити або скорегувати зведені чинники успіху застосування big data. Використовуючи позначення узагальнених чинників, наведені в Таблиці 6, пропонуємо визначати індекс датафікації національної економіки (ІД) як суму відповідних субіндексів:

$$ІД = O1 + O2 + O3 + Д1 + Д2 + Л1 + Л2 + Л3 + Т1 + Т2 + P1 + P2 + P3$$

Очевидно, що узагальнені нами фактори успіху не піддаються прямому кількісному визначенню. Тим не менше,

існують інші національні індекси, що опосередковано оцінюють аспекти, які нас цікавлять (Таблиця 7).

Таблиця 7

Співвідношення наявних національних індексів та узагальнених чинників успішного застосування big data

Індекс	Відповідальна організація	Опис	Фактори успіху big data, які оцінює
Індекс мережевої готовності (Network Readiness Index)	Світовий економічний форум	Оцінює схильність країн до використання можливостей, які надають новітні технології	O1-O3, Д2, Л3, Т1, Т2
Індекс технологічних досягнень ООН (UN Technology Achievement Index)	ООН	Порівнює країни в розрізі того, наскільки вдало їм вдається розвивати і поширювати технології. Є компонентом більш загального Індексу людського розвитку	O1-O3, Д1, Л2, Л3, Т1, Т2
Індекс значущості інтернету (Web Index)	Всесвітня фундація інтернету	Оцінює ситуацію з мережею інтернет в різних країнах у розрізі доступу, свободи і відкритості, релевантності контенту і впливу на можливості людей	Д1, Д2
Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index)	ООН	Порівнює країни у трьох аспектах: наявність розвинутої мережі інформаційно-комунікаційних технологій, використання такої мережі, і впливу (результатів) використання ІКТ.	O2, Д1, Т1, Т2
Інструмент відстеження нормативно-правової бази у сфері інформаційних технологій (ITU ICT Regulatory Tracker)	ООН	Реєструє нормативно-правові рамки у сфері інформаційно-комунікаційних технологій у різних країнах	P1-P3

Продовження Таблиці 7

Глобальний індекс систем цифрового підприємництва (Global Index of Digital Entrepreneurship Systems (GIDES))	Азійський Банк Розвитку	Оцінює якість середовища для цифрових підприємств шляхом порівняння рівнів діджиталізації у восьми ключових сферах: культура, інституції, ринкові умови, інфраструктура, людський капітал, освіта, фінанси та нетворкінг.	O1-O3, D1, L1-L3, T1, T2
---	-------------------------	---	--------------------------

Джерело: побудовано автором на основі відкритих даних

З Таблиці 7 бачимо, що низка міжнародних індексів оцінює інноваційне середовище, людський потенціал, наявність інфраструктури та сприятливих умов для підприємництва. Всі означені чинники, безумовно, впливають на рівень використання big data в економічній діяльності, проте побудова більш специфічних інструментів (наприклад, для оцінки компетенцій по роботі з даними, доступності якісних даних, проникнення дата-орієнтованих методів тощо) потребує подальшого розвитку в цій сфері.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Попри потенціал big data у різних сферах економіки й державного управління, наразі відсутній окремий спеціалізований індекс для визначення схильності та спроможності національної

економіки до використання цього напрямку (індекс датафікації).

Одним із можливих підходів до розробки такого індексу може бути узагальнення ключових чинників успішного використання big data і оцінка країни за цими чинниками.

Кількісне визначення факторів успіху — непросте завдання, тож у нагоді можуть стати наявні індекси розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та людських ресурсів, що оновлюються міжнародними організаціями і співвідносяться з визначеними узагальненими чинниками успішного використання big data.

Важливим напрямком подальшого дослідження може стати уточнення індексу датафікації національної економіки, його компонентів та вироблення конкретних методик його розрахунку.

Література:

- Anderson, S. P., & de Palma, A. (2022). GDPR and the lost generation of innovative apps (NBER Working Paper No. 30028). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w30028>
- Al-Sai, Z. A., Abdullah, R., & Husin, M. H. (2020). Critical success factors for big data: A systematic literature review. *IEEE Access*, 8, 118940-118956. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3005461>
- Андрієнко, В. Ю. (2004). Статистичні індекси в економічних дослідженнях. – К. : 2004 р., с. 13–17. <https://www.myslenedrevo.com.ua/uk/Sci/Economics/StatIndices/IndexMethod/LinksOtherMethods.html>
- Василенко, В. М. (2017). Концепція Big Data в Україні: Перспективи застосування в державних органах. *Серія: Державне управління*, 4. http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2017/19.pdf
- Digitization, digitalization, digital and transformation: The differences. (n.d.). Retrieved from [- \[scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/\]\(https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/\)
 - Gartner's IT glossary. \(n.d.\). Retrieved from <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary>
 - Joubert, A., Murawski, M., & Bick, M. \(2019\). Big Data readiness index – Africa in the age of analytics. In I. O. Pappas, P. Mikalef, Y. K. Dwivedi, L. Jaccheri, J. Krogstie, & M. Mäntymäki \(Eds.\), *Digital transformation for a sustainable society in the 21st century* \(pp. 91–101\). Lecture Notes in Computer Science, vol 11701. Springer, Cham. \[https://doi.org/10.1007/978-3-030-29374-1_9\]\(https://doi.org/10.1007/978-3-030-29374-1_9\)
 - Malecki, E., & Moriset, B. \(2007\). *The digital economy: Business organization, production processes, and regional developments* \(1st ed.\). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203933633>](https://www.i-</div><div data-bbox=)

9. Mesenbourg, T. L. (2001). *Measuring the digital economy* (US Bureau of the Census). Retrieved from <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/workingpapers/2001/econ/umdigital.pdf>

10. Panda, S. (2022). Digitization of knowledge management methods: An essential approach. *Zenodo*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7760149>

11. Погорелова, Т. В., & Тарасова, К. І. (2021). Індексний метод у сучасних дослідженнях грошового обігу України. *Вісник соціально-*

економічних досліджень: зб. наук. праць, 1(76), 100-112.

12. Tang, L., Lu, B., & Tian, T. (2021). Spatial correlation network and regional differences for the development of digital economy in China. *Entropy*, 23(12), 1575. <https://doi.org/10.3390/e23121575>

Toolkit for measuring the digital economy: G20 report. (2018). Retrieved from https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/g20-detf-toolkit_FINAL.pdf

УДК 336.722.142:336.711
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-170-176

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНУ НЕРІВНІСТЬ

Олексій Богодюк

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

DIGITALIZATION IMPACT ON ECONOMIC INEQUALITY

Oleksiy Bohodiuk

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

Анотація. Цифровізація є потужним фактором трансформації сучасної економіки, що відкриває нові можливості для підприємництва, зайнятості та фінансових інструментів. Вона змінює ринок праці, спрощує доступ до інформації та послуг, підвищує ефективність бізнес-процесів. Проте цифрова трансформація також супроводжується ризиками зростання економічної нерівності через нерівний доступ до цифрових технологій, концентрацію ринку в руках великих корпорацій і зміну вимог до кваліфікації працівників. Метою даного дослідження є визначення впливу цифровізації на економічну нерівність та аналіз можливих механізмів мінімізації негативних наслідків цифрової трансформації. Автор досліджує, як розвиток цифрової інфраструктури, рівень цифрової грамотності населення та державна політика можуть впливати на економічний розрив між соціальними групами та регіонами. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції та порівняння, що дозволили систематизувати наукові підходи до визначення впливу цифровізації на економічну нерівність. Результати дослідження показують, що цифровізація може як сприяти скороченню економічної нерівності, так і її загостренню. Одним із позитивних аспектів є розширення доступу до освітніх ресурсів, що дозволяє отримувати знання та професійні навички незалежно від місця проживання. Крім того, цифрові платформи відкривають нові можливості для працевлаштування та самозайнятості, дозволяючи економічно активному населенню отримувати додатковий дохід. Водночас автоматизація та штучний інтелект можуть скорочувати традиційні робочі місця, що призводить до зростання безробіття серед некваліфікованих працівників. Практичне значення дослідження полягає у формулюванні рекомендацій для зменшення економічного розриву через ефективне використання цифрових технологій. Зокрема, запропоновано заходи з розвитку цифрової грамотності, підтримки малого та середнього бізнесу, регулювання діяльності великих технологічних корпорацій та забезпечення рівного доступу до цифрової інфраструктури. Виконане дослідження підкреслює необхідність комплексного підходу до цифрової трансформації, який дозволить мінімізувати її ризики та сприятиме створенню інклюзивної економічної моделі. Таким чином, результати роботи можуть бути корисними для формування державної політики цифрового розвитку та впровадження заходів, спрямованих на подолання економічної нерівності у цифрову епоху.

Ключові слова: цифровізація; економічна нерівність; технології; фінансові інструменти; автоматизація; штучний інтелект; освіта; ринок праці.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 15

Abstract. Digitalization is a powerful factor in the transformation of the modern economy, opening new opportunities for entrepreneurship, employment, and financial instruments. It reshapes the labor market, simplifies access to information and services, and enhances business process efficiency. However, digital transformation is also accompanied by risks of increasing economic inequality due to unequal access to digital technologies, market concentration in the hands of large corporations, and changing qualification requirements for workers. The purpose of this study is to determine the impact of digitalization on economic inequality and analyze possible mechanisms for minimizing the negative consequences of digital transformation. The author explores how the development of digital infrastructure, the level of digital literacy among the population, and government policies can influence the economic divide between social groups and regions. The methodological foundation of the research includes general scientific methods such as analysis, synthesis, induction, deduction, and comparison, which allowed the systematization of scientific approaches to defining the impact of digitalization on economic inequality. The research findings indicate that digitalization can both contribute to reducing economic inequality and exacerbate it. One of the positive aspects is the expansion of access to educational resources, enabling individuals to acquire knowledge and professional skills regardless of their place of residence. Additionally, digital platforms create new opportunities for employment and self-employment, allowing economically active populations to generate additional income. At the same time, automation and artificial intelligence can reduce traditional jobs, leading to increased unemployment among unskilled workers. The

practical significance of the study lies in formulating recommendations for reducing the economic gap through the effective use of digital technologies. In particular, measures are proposed to develop digital literacy, support small and medium-sized enterprises, regulate the activities of large technology corporations, and ensure equal access to digital infrastructure. The study highlights the need for a comprehensive approach to digital transformation that minimizes its risks and promotes the creation of an inclusive economic model. Thus, the results of this work may be useful in shaping government digital development policies and implementing measures aimed at overcoming economic inequality in the digital era.

Keywords: digitalization; economic inequality; technologies; financial instruments; automation; artificial intelligence; education; labor market.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 15

Постановка проблеми.

Цифровізація стала одним із найпотужніших чинників трансформації сучасної економіки. Вона відкриває доступ до нових ринків, спрощує фінансові операції та робить бізнес-процеси ефективнішими. Завдяки цифровим технологіям зростає продуктивність праці, з'являються нові професії та розширюються можливості для дистанційної роботи. Однак ці переваги не завжди розподіляються рівномірно між різними соціальними групами та регіонами, що створює ризики посилення економічної нерівності.

У статті розглянуто основні та побічні ефекти, розглядаючи які стає зрозуміло, що цифровізація може як зменшувати, так і поглиблювати нерівність, залежно від того, як саме вона впроваджується. Якщо держави та компанії спрямовують зусилля на рівномірний розвиток цифрової інфраструктури, навчання населення та забезпечення доступності технологій, цифрова трансформація може стати інструментом вирівнювання та покращення економічних можливостей. Однак за відсутності таких заходів розрив між розвиненими та малозабезпеченими групами лише зростатиме, створюючи нові виклики для суспільства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У доповіді Світового банку про стан цифрової економіки «Цифрові дивіденди», підкреслюються переваги цифровізації (Маркевич К. 2021), які ми розглянемо нижче.

У статті Цифровізація як нова реальність України (Соснін О. 2020), розглянуто вплив на інформаційно-психологічну складову комунікаційного

середовища, переважну частину якого зараз займає цифровий простір. Отож, цифровізація спрощує контроль та вплив на комунікації як особистісні та масові (вплив загального інформаційного фону). Що створює колосальні можливості і загрози для економічного розриву в тому числі.

У статті Негативні та позитивні наслідки цифровізації освітнього процесу (Вознюк О. 2023) розглянуто вплив цифровізації на освітню складову, а також посилення впливу природних монополій, що призводить до зростання ринкової концентрації. На сьогодні багато компаній, які першими впровадили інноваційні технології, займають лідируючі позиції на ринку, що дозволяє критично впливати на окремі цифрові продукти та цілі ринки.

Формулювання цілей статті.

Метою цієї статті є дослідження позитивних і негативних аспектів цифровізації та їх впливу на економічну нерівність, а також розгляд шляхів подолання можливих негативних наслідків.

Для досягнення мети цього дослідження було використано загальнотеоретичні методи, зокрема аналіз, синтез, індукцію, дедукцію та порівняння, що дозволило визначити зміст і ключові складові понять «цифровізація» та «економічний розрив». Методи позитивного та нормативного аналізу допомогли сформулювати рекомендації щодо вдосконалення моделі цифрової трансформації та визначити способи мінімізації її негативних наслідків. За допомогою спеціальних методів наукового пізнання, таких як систематизація, абстрагування та декомпозиція, у статті розглянуто теоретичні основи цифрової економіки, проведено критичний аналіз і систематизацію наукових і практичних

підходів до розуміння сутності цифровізації та її позитивного впливу на різні сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наразі вплив цифрових технологій беззаперечний в усіх сфери життя, в тому числі економічній. Виникає цікавий феномен коли враховуючи усі переваги і позитивні аспекти можна допустити, що цифровізація, доступність та поширення технологій будуть тільки скорочувати економічний розрив та відкривати можливості для переважної більшості людей, що частково справджується. Але в той же час абсолютний розрив між різними класами тільки збільшується, причому не тільки у країнах з низьким розвитком економіки, а навіть в таких як США (Facts about poverty in America 2024).

Серед переваг цифровізації, згідно доповіді Світового банку про стан цифрової економіки (Маркевич К. 2021):

-зростання продуктивність праці;

-підвищення конкурентоспроможності підприємств;
-зниження витрат виробництва;
-створення нових робочих місць;
- збільшення ступеня задоволеності людських потреб;
-подолання бідності та соціальної нерівності.

Дослідження показують, що онлайн-освіта та дистанційне навчання значно розширили можливості для отримання знань та навичок, а згідно з дослідженнями, різноманітні цифрові платформи створюють нові можливості для фрілансу, дозволяючи працівникам знаходити роботу незалежно від їхнього географічного положення. Наприклад, платформи як Coursera, edX та Khan Academy пропонують безкоштовні та платні курси від провідних університетів світу. Це дозволяє людям з обмеженим доступом до традиційної освіти здобувати знання та навички, необхідні для підвищення свого економічного статусу. 49% студентів у світі проходили онлайн курси або навчання (Devlin Peck 2025).

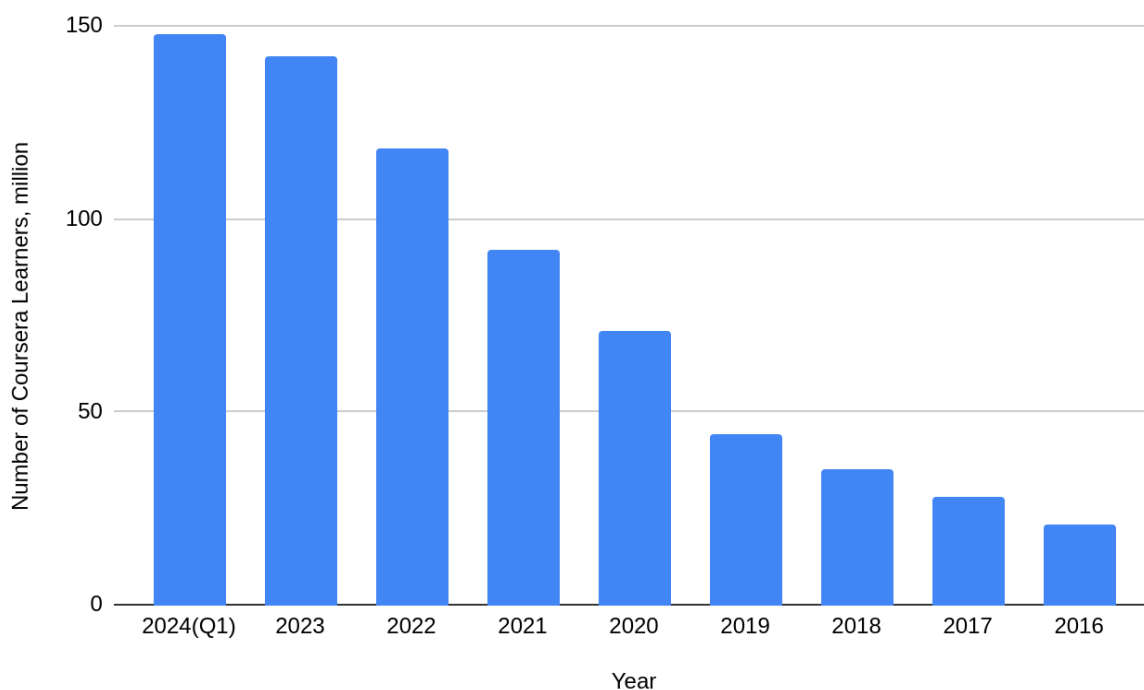


Рис.1. Кількість учнів найпопулярнішої платформи для онлайн навчання
Джерело <https://elearningstats.education/>

Цифрові платформи створюють нові можливості для працевлаштування, підприємництва та роботи. Фріланс-

платформи, такі як Upwork та Fiverr, дозволяють знаходити роботу незалежно від місця проживання. Онлайн-торгівля

через платформи як Amazon та eBay дозволяє малим та середнім підприємствам виходити на глобальний ринок. Це створює нові можливості для отримання доходів та зменшення економічної нерівності. А можливість працювати онлайн віддалено дозволяє шукати роботу у більш економічно розвинених зонах, що позитивно впливає на рівень доходів відносно фактичної локації таких працівників. В Україні це навіть сприяло створенню цілої IT-галузі в економіці (Еволюція IT-аутсорсингу в Україні 2017).

Цифровізація також спрощує доступ до будь-яких послуг - державних, фінансових, консалтингових та інших. Операції які раніше потребували фізичної участі, багато часу або взагалі не були доступні, стали можливі в кілька кліків, що позитивно впливає на інклюзію в різних сферах життя. Мобільний банкінг вже став сучасним стандартом, а цифрові платформи для торгівлі на фондових ринках б'ють рекорди через залучення активів приватних інвесторів, якими можуть стати практично усі бажаючі (Alexander Edlich 2025). Цифровізація впливає також і на державний сектор, роблячи послуги доступними ширшому колу людей, незалежно від наявності фізичного представництва установ в регіоні проживання. Тут яскравим прикладом є український державний цифровий продукт Дія, де громадяни можуть отримати широкий спектр послуг онлайн. Станом на середину 2024 року кількість зареєстрованих користувачів перевищила 20 млн, що вдвічі більше кількості економічно активного населення України (Мінцифри України 2024). Це означає, що цифровий канал відкриває доступ до послуг широкому колу, від підлітків і до людей похилого віку, заощаджуючи час та ресурси як людей так і держави на утримання відповідних установ.

Враховуючи наведені переваги та їх поточний вплив на життя більшості населення планети, будь-які проблеми цифровізації не зможуть їх затьмарити. Але не враховувати їх також не правильно, адже, цифрова економіка та технології

створюють безліч ризиків в тому числі для зростання економічної нерівності.

Серед очевидних варто виокремити:
-цифрова грамотність та цифровий розрив;

-вплив автоматизації та штучного інтелекту на ринок праці;

-концентрація технологій, експертизи, ресурсів у лідерів ринку;

У цифровізації є і інші ризики, що мають побічний ефект, серед яких:

-компрометація та накопичення даних про користувачів;

-інформаційно-психологічний вплив через цифрові канали;

-фінансове шахрайство в цифровій сфері;

Цифрова грамотність та цифровий розрив означають нерівний доступ до технологій, продуктів, мереж або можливостей які вони створюють. Люди похилого віку часто стикаються з матеріальними та технічними бар'єрами при використанні цифрових технологій. Наприклад, застаріле або неякісне обладнання може ускладнювати доступ до сучасних цифрових послуг. Крім того, відсутність підтримки з боку більш компетентних користувачів обмежує можливості літніх людей у освоєнні нових технологій (Van Deursen and Helsper 2015). Це може обмежувати можливості таких людей на ринку праці або ускладнювати доступ до певних послуг.

Вплив автоматизації та ШІ - дослідження 2024 року (Pelın Özgül 2024) відображає сприйнятливості висококваліфікованих працівників на нестандартних роботах до автоматизації ШІ. Висновки показують, що, хоча ці працівники справді сприйнятливі до автоматизації, переваги в заробітній платі різняться між професіями. Зокрема, аналітичні нестандартні завдання піддаються ризику впливу штучного інтелекту, а надбавки до зростання заробітної плати для найнижчого та найвищого рівня кваліфікації, здається, не пов'язані зі сприйнятливістю до штучного інтелекту. Цікаво, що працівники в професіях з багатьма рутинними

завданнями зазнали більшого зростання заробітної плати, якщо їхня робота була більш сприйнятливою до ШІ. Це свідчить про те, що штучний інтелект може впливати на працівників не так, як передбачають традиційні економічні теорії.

Отож, говорити про заміщення людей ШІ або повну автоматизацію рутинних завдань зарано. Але очевидно, що роль таких інструментів буде зростати і для утримання своєї цінності на ринку праці їх потрібно освоювати та адаптувати. Інше дослідження вказує, що до 30% усіх людино-годин буде автоматизовано за допомогою ШІ до 2030 року (Е. Назан 2024). Згідно їх моделі така зміна матиме вплив на 7% поточного ринку праці, а це десятки мільйонів людей, що втратять поточну цінність для роботодавців.

Ще одним наслідком цифровізації стала монополізація ринку цифрових послуг компаніями техно-гігантами (Вознюк О. 2023). Це має вплив на розподіл ресурсів та доступ до продуктів та технологій цих компаній, вони можуть на свій розсуд обмежувати чи надавати доступ до своїх продуктів користувачам, згідно розподілу по сегментах на які впливають різні чинники в т.ч. рівень доходу чи країна проживання. Що безпосередньо впливає і на економічний розрив (Robert F. Smith 2025).

Також великі технологічні фірми часто купують менші компанії, консолідуючи ринкову владу та багатство. Ця концентрація може посилити економічну нерівність між регіонами, оскільки домінуючі компанії централізують ресурси та вплив, потенційно стримуючи конкуренцію та інновації в менш розвинених регіонах (Maryann P. Feldman 2021).

Компрометація та накопичення даних про користувачів може призвести до економічної нерівності, оскільки великі корпорації отримують контроль над персональними даними, що дає їм конкурентну перевагу та монополізує цифровий ринок.

Інформаційно-психологічний вплив через цифрові канали сприяє соціальній

поляризації та маніпуляціям у фінансовій сфері, що може впливати на економічну поведінку громадян і загострювати розрив між багатими та бідними (Соснін О. 2020).

Фінансове шахрайство в цифровій сфері посилює економічну нерівність, оскільки вразливі верстви населення, які мають недостатню цифрову грамотність, стають жертвами кібершахраїв, що призводить до втрати коштів та майна. За останні десять років збитки від кіберзлочинності виросли в три рази (Steve Morgan 2025).

Зменшення економічного розриву можливе лише за умов тісної взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства за такими основними напрямками:

Покращення доступу до освіти та професійної підготовки через:

- впровадження безкоштовних або доступних освітніх програм для малозабезпечених верств населення;

- розвиток цифрової грамотності та підготовка до роботи в умовах цифрової економіки;

- програми з перекваліфікації для людей, які втратили роботу через автоматизацію.

Стимулювання малого та середнього бізнесу (МСБ) через:

- надання податкових пільг та кредитних програм для підприємців;

- підтримка цифровізації бізнесу, щоб малий бізнес міг конкурувати з великими корпораціями;

- розширення доступу до фінансування через мікрокредити та венчурний капітал.

Забезпечення економічної справедливості через політику перерозподілу через:

- введення прогресивного оподаткування, щоб багатші громадяни сплачували більше податків;

- посилення соціальної підтримки для найбільш вразливих верств населення (безкоштовна медицина, доступне житло тощо);

- підвищення мінімальної заробітної плати та забезпечення рівних умов праці.

Розширення доступу до цифрових технологій через:

-інвестиції в цифрову інфраструктуру для сільських і віддалених регіонів;

-державні програми доступу до Інтернету та цифрових послуг;

-захист прав на цифрову конфіденційність та боротьба з цифровою експлуатацією.

Боротьба з монополізацією та регулювання великих корпорацій:

-обмеження впливу технологічних гігантів через антимонопольне законодавство;

-посилення контролю над використанням персональних даних;

-захист прав працівників у цифровій економіці, включаючи регулювання гіг-економіки.

Висновок. Цифровізація стала важливим фактором економічного розвитку та можливостей, але попри численні переваги, вона не лише зменшує економічний розрив, а й може його посилювати, створюючи нові форми нерівності.

Однією з основних проблем є цифровий розрив, що створює бар'єри для повноцінної участі у цифровій економіці. Люди похилого віку, малозабезпечені групи населення або жителі економічно відсталих регіонів опиняються у невигідному становищі, що обмежує їхні економічні можливості.

Іншим викликом є автоматизація та розвиток штучного інтелекту, які змінюють структуру ринку праці. Деякі професії піддаються ризику скорочення, що провокуватиме зростання безробіття. Водночас попит на висококваліфікованих спеціалістів у сфері технологій зростає, що збільшує прірву між тими, хто має доступ до сучасної освіти, і тими, хто його позбавлений.

Додаткову загрозу становить концентрація ринку цифрових технологій у руках великих корпорацій. Це не лише посилює монополізацію, а й впливає на розподіл ресурсів, доступ до послуг і можливості для малих підприємств

конкурувати з технологічними гігантами. Централізація цифрової влади може призвести до економічної поляризації, коли найбільші гравці контролюють значну частину світового цифрового ринку, визначаючи умови гри для інших.

Окрім економічних аспектів, цифровізація впливає й на безпеку громадян. Зростання обсягів персональних даних у цифровому середовищі створює ризики фінансового шахрайства, компрометації інформації та маніпуляцій у медіапросторі. Вразливі групи, які не мають достатніх знань у сфері кібербезпеки, найчастіше стають жертвами таких загроз, що може ще більше ускладнити їхнє фінансове становище.

Щоб мінімізувати ризики цифровізації та забезпечити рівні можливості для всіх, необхідні комплексні заходи. Доступ до цифрової освіти має бути розширений через державні та приватні ініціативи, що дозволить підготувати населення до змін на ринку праці. Варто також впроваджувати програми підтримки малого бізнесу, щоб підприємці могли успішно адаптуватися до цифрової економіки.

Окрім цього, важливими є заходи з боротьби з монополізацією та забезпечення цифрової справедливості. Регулювання діяльності великих технологічних компаній, захист персональних даних і контроль за цифровими фінансовими операціями допоможуть запобігти зловживанням та створять більш збалансовані умови для розвитку цифрового ринку.

Отже, цифровізація має двоякий ефект: з одного боку, вона відкриває величезні можливості для зростання та розвитку, а з іншого – породжує нові виклики, які можуть поглиблювати економічну нерівність. Тому успіх цифрової трансформації залежить від здатності урядів, бізнесу та суспільства впроваджувати ефективні стратегії, спрямовані на створення інклюзивної та справедливої цифрової економіки.

Література:

1. Alexander Edlich, Christopher Croke, Fredrik Dahlqvist, Warren Teichner (2025). Global Private Markets Report 2025: Private equity emerging from the fog. Доступ через: <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/global-private-markets-report>
2. Devlin Peck (2025). Online Learning Statistics: The Ultimate List in 2025. Доступ через: <https://www.devlinpeck.com/content/online-learning-statistics>
3. E. Hazan, A. Madga (2024). A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond. Доступ через: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond>
4. Facts about poverty in America (2024). Доступ через: https://www.feedingamerica.org/hunger-in-america/poverty?utm_source=chatgpt.com
5. Maryann P. Feldman (2021). Big Tech, Bigger Regional Inequality. Доступ через: <https://kenaninstitute.unc.edu/kenan-insight/big-tech-bigger-regional-inequality/>
6. Маркевич К. (2021). Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. Доступ через: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>
7. Мінцифри України (2024). Кількість користувачів «Дії» вже перевищила 20,5 млн на червень 2024 року. Доступ через: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3880141-kilkist-koristuvaciv-dii-vze-perevisila-205-miljona.html>
8. Pelin Özgül (2024). High-skilled Human Workers in Non-Routine Jobs are Susceptible to AI Automation but Wage Benefits Differ between Occupations. Доступ через: <https://arxiv.org/pdf/2404.06472>
9. Robert F. Smith (2025). Digital and wealth gaps have no place in the Intelligent Age. Here's how everyone can benefit from AI. Доступ через: <https://www.weforum.org/stories/2025/01/digital-divide-intelligent-age-how-everyone-can-benefit-ai/>
10. Steve Morgan (2025). Cybercrime To Cost The World \$10.5 Trillion Annually By 2025. Доступ через: <https://cybersecurityventures.com/hackerpocalypse-cybercrime-report-2016/>
11. Соснін О. (2020). Цифровізація як нова реальність України. Доступ через: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/>
12. Van Deursen, A. J. A. M., & Helsper, E. J. (2015). A nuanced understanding of Internet use and non-use amongst the elderly. European Journal of Communication, 30(2), 171-187.
13. Вознюк О.В. (2023). Негативні та позитивні наслідки цифровізації освітнього процесу. Доступ через: <http://eprints.zu.edu.ua/36321/1/%D0%92%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%202023.pdf>
14. Еволюція ІТ-аутсорсингу в Україні (2017). Доступ через: <https://eba.com.ua/evolyutsiya-aoutsorsyngu-v-ukrayini/>
15. Number of Coursera learners. Доступ через: <https://elearningstats.education/>

РЕГІОНАЛЬНИЙ ВЕКТОР ЯК ІМПЕРАТИВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КЛАСТЕРУ

Оксана Козійчук¹, Михайло Кім²

¹К.пед.н., доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ogkoziichuk@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8820-5208>

²К.пед.н., доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: kotm@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3174-9435>

REGIONAL VECTOR AS AN IMPERATIVE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE TOURIST AND RECREATIONAL CLUSTER

Oksana Koziiuchuk¹, Mykhailo Kim²

¹Candidat of Science Pedagogical, Docent Head of the Tourism, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ogkoziichuk@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8820-5208>

²Candidat of Science Pedagogical, Docent Head of the Tourism, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kotm@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3174-9435>

Анотація. У статті аналізуються умови та фактори розвитку рекреаційно-туристичної діяльності в регіоні та подаються рекомендації щодо вдосконалення управління потенціалом туристично-рекреаційного кластеру. Розглянуто сутності економічної категорії «рекреаційно-туристичний кластер», шляхом побудови структурно-логічної послідовності вивчення цього поняття. Це надало змогу сформуванню «модель туристично-рекреаційного кластеру», як стратегічну єдність розвитку інтегрованих соціально-економічних складових потенціалу туристичної галузі (інституціональна, інноваційна, соціальна, економічна, фінансова), що спрямована на узгодженість та раціональне використання природних, оздоровчих, культурно-історичних ресурсів розвитку регіону з метою задоволення потреб споживачів, нарощування потенціалу туристичної галузі та національної економіки країни у стратегічному аспекті.

Обґрунтована цілісна концепція збалансованого розвитку потенціалу туристичної галузі в регіоні. Запропоновано схему реалізації цілісної концепції, яка побудована на комплексному використанні кластерного підходу до вибору та реалізації варіантів управління збалансованим розвитком потенціалу рекреаційно-туристичного комплексу в регіоні. Визначено науковий підхід до збалансованого розвитку потенціалу туристичної галузі в регіоні (на основі результатів моделювання). Охарактеризовано позитивні риси та можливості створення туристичних комплексів в регіоні на основі організаційно-управлінських ресурсів. Розроблено та обґрунтовано модель формування туристично-рекреаційного кластеру на регіональному рівні із застосуванням методологічних положень.

У дослідженні удосконалено модель факторів впливу на збалансований розвиток потенціалу туристично-рекреаційного комплексу туристичної галузі в регіоні. Отримала подальшого розвитку теоретична модель формування стратегії розвитку управління туристично-рекреаційним кластером з організаційно-управлінським механізмом її реалізації.

Обґрунтовано організаційно-управлінський механізм ефективної рекреаційної діяльності, який повинен враховувати сукупну дію низку об'єктивних і суб'єктивних чинників, які в тій або в іншій мірі визначають реальні умови його реалізації. Визначено, що організаційно-управлінський механізм здійснення туристично-рекреаційної діяльності реалізується через певні організаційні структури, які сприяють реалізації інтересів державних, приватних, комунальних підприємств та установи на міжнародному, національному, регіональному і локальному (місцевому) рівнях.

Ключові слова: туристично-рекреаційний кластер, туристично-рекреаційна діяльність, регіон, управління, сталий розвиток, організаційно-управлінський механізм, регіональна модель.

Формули: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 19.

Abstract. The article studies conditions and factors of recreation and tourism sphere tourism development in region and gives recommendations concerning improvement management of recreation and tourism cluster potential. The study analyzes the essence of the concept economic category «recreation and tourism cluster» by constructing a structural and logical sequence.

The concept «recreation and tourism cluster models» has been formulated and substantiated. It is characterized as strategic unity of development of integrated components forming the tourism industry potential (i.e. institutional, innovative, social, environmental, economic and financial components) and socioeconomic as well as environmental subsystems. It is aimed at coherence and rational use of natural, health, cultural and historical resources for development of regions or countries in order to meet the needs of consumers, increase the welfare of society and build the potential of the tourism industry as well as the national economy in the strategic aspect.

A holistic concept of balanced development of the potential of the tourism industry in of regions, has been proposed and substantiated. The author offers the scheme of realization of the integral concept which is built on complex use of system-target approach to a choice and realization of management options for the balanced development of tourism industry potential of regions. The scientific approach to the balanced development of the tourism industry potential of region has been proposed (basing on the results of regions modeling). The positive features and possibilities of creating tourism clusters in the regions of the organizational and managerial support resources,

A rationalist model of tourism cluster formation at the regional level has been developed and substantiated with the use of the methodological provisions given in the thesis. The thesis improves the boundary model of factors influencing the balanced development of the tourism industry potential of regions. The theoretical optimization model of forming the strategy of tourism cluster development in region has received its further development; the organizational and economic mechanism of its realization have been highlighted. Strategic ways of developing tourist and recreational complex in region have been determined.

The organizational and management mechanism of effective recreational activity, which should take into account the combined effect of a number of objective and subjective factors, which in one way or another determine the real conditions for its realization, is substantiated. It is determined that the organizational and management mechanism of the implementation of tourist and recreational activities is realized through certain organizational structures that promote the realization of the interests of state, private, communal enterprises and institutions at the international, national, regional and local (local) levels.

Key words: recreation and tourism cluster, recreation and tourism sphere; region, administrative, sustainable development, organizational and managerial mechanism, models regions.

Formulas: 0, Fig.: 1, Tabl.: 1, Byblos: 19.

Постановка проблеми.

Ефективність та конкурентоспроможність рекреаційно-туристичної діяльності в сучасних економічних реаліях – є одним із пріоритетних напрямів економічного розвитку, зайнятості населення та являється важливою статтею бюджетних надходжень в регіоні поряд з промисловим виробництвом та аграрним сектором. У результаті сфера рекреації та туризму закономірно належить до соціально орієнтованих галузей в системі ведення підприємницької діяльності, бізнесу на рівні регіону в умовах децентралізації. Тому актуальним завданням у світлі сучасних викликів є обґрунтування організаційно-управлінського механізму впровадження регіональної політики сталого розвитку, який повинен враховувати принципи управління туристично-ресурсним потенціалом територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняних наукових колах теорію, методологію організації, розміщення, економічного регулювання рекреаційно-туристичної діяльності досліджували Voloshchenko (2016), Сокол (2022). Їх праці зосереджені на обґрунтуванні чинників розвитку та організації туристично-рекреаційної діяльності на основі маркетингового підходу на рівні регіону. Разом з тим,

значний внесок у дослідження розвитку територій та теоретичні аспекти регіоналізації здійснили такі вчені: Дегтярьова (2012), Ринейська (2016), Gryshchenko, (2018). Слід акцентувати, що сучасні здобутки вітчизняних учених зосереджені на вивченні самої сутності системи управління регіональним розвитком України в цілях сталого розвитку (Можайкіна, Островський, 2022). Окремі питання становлення та реалізації регіональної політики сталого розвитку туристичного ринку України та її регіонів, досліджено в працях: Горина (2014), Зінько, Мальської (2018), Коркуна (2020). Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент реалізації державної політики у рекреаційній сфері, обґрунтовували у своїх дослідженнях: Кривень, Назаркевич (2019). Проте подальших розробок потребує впровадження ефективного механізму управління рекреаційно-туристичною діяльністю в аспектах децентралізації та регіоналізації. Це стосується окремих складників механізму управління, методів та принципів організації діяльності суб'єктів з управління рекреаційно-туристичним потенціалом територій. Необхідність розвитку, обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення управління у вказаних та інших аспектах, підвищення ефективності рекреаційно-

туристичної діяльності в умовах регіону, зумовили своєчасність та значущість дослідження.

Формулювання цілей статті.

Аналіз досліджень та результатів наукових праць, присвячених досліджуваній темі, виявили необхідність розробки кластерного підходу до управління рекреаційно-туристичною діяльністю регіонів України та зумовили формування мети даної статті - обґрунтування організаційно-управлінських механізмів регулювання рекреаційно-туристичною діяльністю на основі кластерного підходу в умовах регіону. Для виконання досліджень було застосовано методи теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, системного аналізу та синтезу.

Виклад основного матеріалу дослідження. На часі в організації ефективної рекреаційної діяльності має місце впровадження програм регіональної моделі інноваційного розвитку, заснованій на кластерній моделі економіки (Міжнародна науково-практична конференція «Кластеризація – вагомий фактор підвищення конкурентоспроможності економіки України», 2014). Окрім того, науковому обґрунтуванню кластерного шляху розвитку економіки відведено значне місце й у Стратегії розвитку туризму і курортів України до 2026 р.(2017), де серед пріоритетних організаційно-управлінських напрямів діяльності, виділено створення туристичних кластерів та зазначається їх роль у розвитку регіону та громад (Ринейська, 2016). Акцентуємо увагу, що в узагальненому сприйнятті проміжним ланцюгом між розвитком регіону і децентралізацією є регіоналізація. Тривалий час у західній та вітчизняній політології регіоналізація, у широкому сенсі, ототожнювалась із процесом створення регіонального (проміжного між центральним і місцевим рівнями) щабля урядування (Картунов, 1999). Акцентувати також, що у широкому розумінні регіоналізм – це різні форми соціально-культурної та політичної самоідентифікації територіальних спільнот, які виявляють

себе в ідеях, настроях, діях, намірах, спрямованих на збереження самобутності регіону чи підвищення його статусу в системі держави (Вакуленко, 2012).

У контексті вищезазначеного, Національна стратегія розвитку туризму (2017) передбачає врахування синергетичного підходу до середовищних можливостей туризму як інновацію, яка полягає у взаємодоповненні суміжних середовищ: особистісного, етнокультурного (у тому числі полікультурного) та комунікативного середовища рекреаційно-туристичного кластеру. Відповідно до визначених стратегій, пріоритетним на нашу думку аспектом регіоналізації та децентралізації, як державної політики є розвиток регіонального управління у сфері туристично-рекреаційної діяльності. Це сукупність принципів, методів, форм і засобів впливу на господарську діяльність регіону, стимулювання ефективного розвитку продуктивних сил регіону, раціональне використання їх ресурсного потенціалу, забезпечення екологічної безпеки та вдосконалення територіальної організації життєдіяльності громади. Системне уявлення про рекреацію як вид діяльності, позиціонує рекреаційно-туристичний потенціал, як сукупність безпосередньо рекреаційно-туристичних ресурсів, так і всіх наявних ресурсів (природно-ресурсні, виробничі, трудові, фінансово-інвестиційні, технологічні, інформаційні та екологічні) і можливостей відповідного регіону, які можуть використовуватись або використовуються в цілях виконання фізіологічного існування людини (відпочинок, оздоровлення та туризм), забезпечення діяльності суб'єктів рекреаційно-туристичної сфери економіки, досягнення стійкості регіонального розвитку (Горин, 2014). У даний час в українській практиці, проблема організації регіонального простору як потужного засобу активізації економічних процесів у туризмі та рекреації позиціонувалась із впровадженням сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери в Європейському Союзі, де туризм та

рекреація тісно пов'язані між собою та є одними з ключових секторів економіки. Акцентовано нами на програму «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року (2015), де визначено «Індикатори для України» (2015) із складовою «партнерство заради стійкого зростання» – яке має бути інтелектуальним, стійким та інклюзивним при залученні до відповідних процесів усіх секторів економіки, усіх верств суспільства для досягнення високого рівня зайнятості, продуктивності та соціальної єдності. Звернемо увагу, що також було схвалено – Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» (Офіційний сайт Верховної ради України, 2015), де зазначено, що для досягнення її мети мають реалізовуватися такі вектори: розвитку; безпеки; відповідальності.

На наше переконання, найкращим варіантом запровадження у регіонах сталого розвитку було б виокремлення його в самостійну стратегію, програму розвитку, яка б одночасно забезпечила збалансованість економічної, соціальної та екологічної політики в аспекті розвитку рекреаційно-туристичного потенціалу на основі кластерної моделі в умовах децентралізації.

Натомість, Концепція реформування місцевого самоврядування, передбачає оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади (2014), створення в регіонах, об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та трансфер повноважень від районних державних адміністрацій як складових вертикалі державної виконавчої влади – об'єднаним територіальним громадам, що потребує відпрацювання інноваційних моделей організації рекреаційно-туристичної діяльності регіону. Відповідно розвиток ринку праці та ринку туристичних послуг у кожному регіоні вимагає нових форм взаємодії та співробітництва. При цьому звернемо увагу на важливість збереження вертикалі у виконанні повноважень і завдань діючих та створюваних органів управління, розробку програм реалізації спланованих результатів, розкриття змісту всіх напрямів

роботи на новому етапі розвитку ринку праці та ринку туристичних послуг.

З огляду на викладене, необхідні комплексні узагальнення напрацьовань низки сучасних концепцій, тенденцій управління рекреаційно-туристичним потенціалом, що співпадають із загальними принципами децентралізації. Серед них – орієнтація на якість, інтеграція, диференціація, демократизація, регіоналізація. Сьогодні жодна економічна стратегія не може бути реалізована повно без інтеграції зв'язків, партнерства, що формуються реформою децентралізації, що ж до сфер соціального життя, то щільне місце посідає і туризм та робить свій внесок у розвиток громад. Оптимізація системи центральних органів виконавчої влади, визначає децентралізацію влади в Україні, відповідно організація туристично-рекреаційної діяльності регіону потребує кардинального оновлення у напрямі посилення багатоаспектної партнерської взаємодії, як центральних так і регіональних державних органів з органами місцевого самоврядування, закладами туристичної сфери, потенційними роботодавцями, громадськими об'єднаннями та громадами. Такі трансформації є необхідними в контексті основних завдань вирішення, яких має досягатися за допомогою організаційно-економічного механізму управління сталим розвитком регіону (Дегтярьова, 2011). Відповідно дія організаційно-економічного механізму управління сталим розвитком регіону на основі туристично-рекреаційного кластеру буде спрямована на:

-виявлення та використання конкурентних переваг із метою стимулювання економічного розвитку шляхом створення нових центрів економічного зростання в регіонах;

-використання механізмів соціальної та бюджетної політики з метою скорочення диференціації в рівні та якості життя населення в регіонах для зниження небезпеки виникнення соціальних ризиків(пандемія, війна);

-координація інфраструктурних інвестицій держави та інвестиційних бізнес-стратегій;

-облік пріоритетів просторового розвитку й наявних ресурсів розвитку;

-конкурентоспроможність та привабливість регіонів для залучення інвестицій;

-управління, інститути та ефективний ринок сфери послуг, зокрема туристичних послуг.

На основі врахування закордонного досвіду й української практики в рамках досягнення мети – управління сталим

розвитком територій – доцільним є сформувати інструменти реалізації регіональної політики формування туристично-рекреаційного кластеру. Структуруємо їх і представимо на рис.1.1. Таким чином, здійснена розробка структурних вертикальних та горизонтальних зв'язків і залежностей на всіх рівнях діяльності з організації туристично-рекреаційного кластеру в регіональному просторі, що сприятиме координації, реалізації завдань, визначених Концепціями розвитку громад в умовах децентралізації.

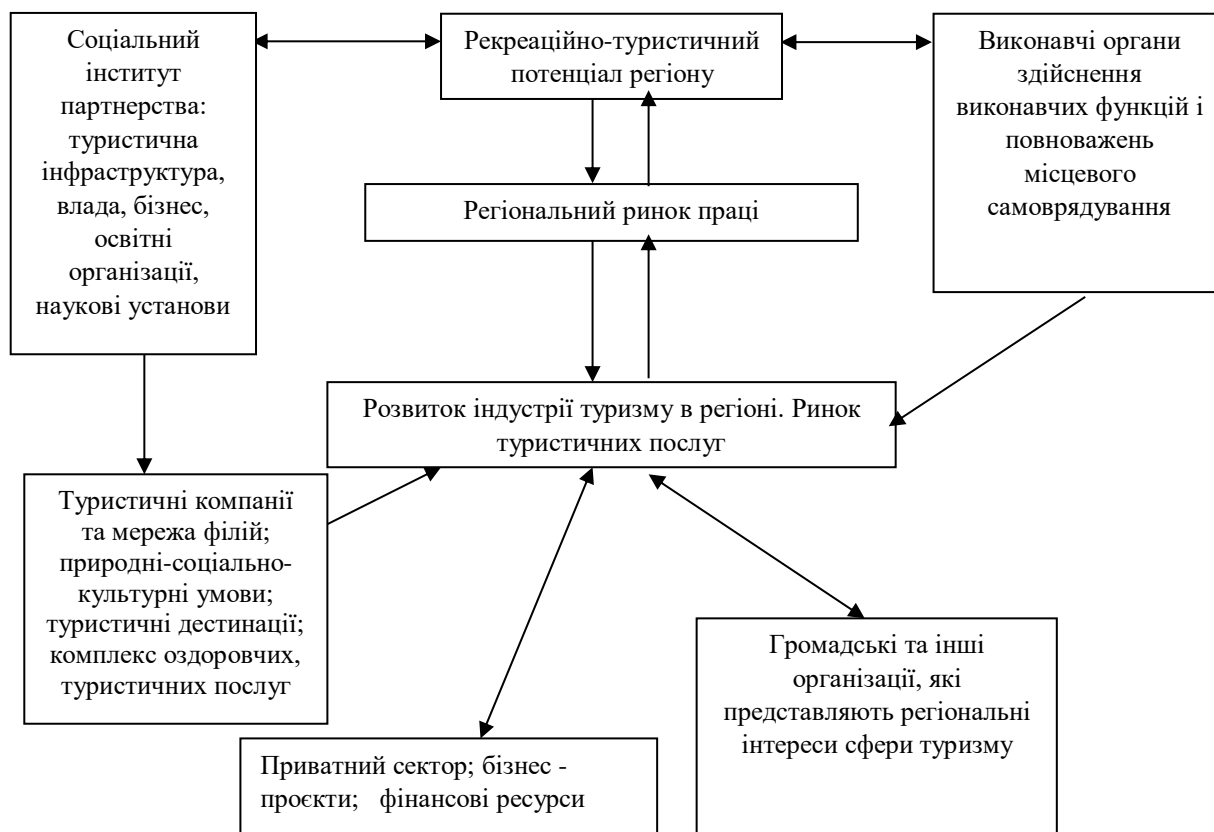


Рис.1.1. Регіональна модель формування туристично-рекреаційного кластеру
Джерело: складено автором на основі: [3,10, 12,15]

Виходячи з цього, розвиток туризму в регіоні здійснюється на основі кластерної регіональної моделі, яка позиціонує підприємств індустрії туризму, що взаємодіють між собою, щоб створити конкурентоспроможний туристичний продукт та спільно використовують туристично-рекреаційний потенціал, інфраструктуру, ринок праці для

забезпечення інноваційного розвитку громади регіону.

Підсумовуючи вищенаведене, визначимо, що під поняттям кластерна модель рекреаційно-туристичного потенціалу – розуміємо середовище у якому безпосередньо здійснюється туристично-рекреаційна діяльність; сукупність природних, соціальних,

культурних ресурсів та умов у яких відбувається життєдіяльність індивіда, а також комплекс оздоровчих, медичних, туристичних послуг, реально доступних членам даної територіальної громади. Відповідно оцінювання розвитку туристично-рекреаційного кластеру в економіці регіонів України слід проводити на основі: оцінки атрактивності туристично-рекреаційного потенціалу регіонів; аналізу внеску розвитку туристично-рекреаційного потенціалу в економіку регіонів; дослідження чинників впливу на формування потенціалу туристично-рекреаційної сфери регіонів (Коркун, 2020). Разом з тим, забезпеченню ефективності розвитку туристично-рекреаційного кластеру в економіці регіонів, сприяє розроблення цільових регіональних програм, які широко використовуються в наш час у європейських державах та у регіонах з потужним рекреаційно-туристичним потенціалом.

Натомість, таким потужним рекреаційно-туристичним потенціалом в Україні виділяється Західний туристичний регіон. Аспект розвитку туристичної галузі регіону – це розвиток туристично-рекреаційного кластеру, який включає найпопулярніші курорти Львівщини – курорти Трускавця й Моршина та голів селищних рад, директорів дочірніх підприємств, представників готельно-ресторанного бізнесу. Засновниками кластера стали: гірськолижний комплекс «Плай», Mirotel Resort Spa, TAOR Karpaty Resort Spa, санаторій «Карпати Трускавець», «Вежа Ведмежа», Edem Resort Medical Spa, готельно-оздоровчий комплекс «Святий Шарбель», «Буковиця», «ТУР-Галичина», готель «Цитадель Інн». Доречно додати, що Львівська облдержадміністрація (*Управління туризму та курортів, Прес-служба Львівської ОДА*), започаткувала також проект: «Експедиція громад: фокус на туризм». Це об'єднання влади обласної та місцевої із туристичним бізнесом, аби акумулювати туристично-рекреаційні ресурси задля спільної цілі – збільшити

потік туристів та залучити більше інвестицій в розвиток галузі туризму Львівської області.

Таким чином, туристично-рекреаційний кластер має забезпечити сталий розвиток туристичної галузі Західного регіону на основі спільних інтересів, які надалі реалізуватимуться через різноманітні програми чи проекти для здійснення співробітництва з іноземними чи міжнародними організаціями. Туристично-рекреаційний кластер Львівщини – це один з інструментів, який має розв'язати проблеми для ефективного розвитку галузі туризму під час війни. Сприяє цьому має також запропонований цифровий туристично-інформаційний центр (Е-ТІЦ), який розроблений на підтримку проекту, що дозволить створити власні туристичні маршрути.

На часі, актуальною проблемою для кластерних ініціатив з розвитку туризму в громаді є співпраці, цьому сприяє Закон України «Про державно-приватне партнерство» (Офіційний сайт Верховної ради України, 2023). Таким чином, розвиток співпраці в туристично-рекреаційному кластері акцентований на побудову, відновлення та реконструкцію об'єктів інфраструктури (історико-культурних, рекреаційних об'єктів тощо), а також на оцінку економічної ефективності інвестицій у розвиток туристичних дестинації. Пріоритетні аспекти туристично-рекреаційного кластеру – це запровадження державно-приватного партнерства в управлінні природокористуванням для сталого розвитку та формування інституційних середовищ до яких територіальна громада через місцеві владні структури, може входити зі своїми природними, соціально-економічними ресурсами. Акцентуємо увагу на тому, що для нашого дослідження цікавою є система створення організаційно-економічного механізму регіонального управління рекреаційно-туристичним потенціалом на основі кластерного підходу. Визначено, що організаційно-економічний механізм здійснення рекреаційної

діяльності на основі рекреаційних ресурсів реалізується через певні організаційні структури, які сприяють реалізації інтересів державних, приватних, комунальних підприємств та установ на регіональному і локальному (місцевому) рівнях (Табл. 1)

Таким чином, обґрунтовано організаційно-економічний механізм

ефективної рекреаційної діяльності на основі кластерного підходу до управління, який повинен враховувати сукупну дію низку об'єктивних і суб'єктивних чинників, які в тій або в іншій мірі визначають реальні умови його реалізації в контексті сталого розвитку регіону.

Таблиця 1

Організаційно-економічний механізм регіонального управління рекреаційно-туристичним кластером

Рівні управління	Суб'єкти управління	Функції управління
Регіональний рівень	Місцеві органи виконавчої влади; органи влади АРК, органи місцевого самоврядування Державне агентство розвитку туризму України, управління туризмом та курортами обласних, міських державних адміністрацій	<ul style="list-style-type: none"> - визначення стратегії розвитку управління рекреаційно-туристичним потенціалом; ефективність використання ресурсів та ведення рекреаційної діяльності у регіоні; - координація діяльності місцевих органів управління з розвитку туризму та управлінських структур у сфері регулювання використання туристично-рекреаційних ресурсів; - створення регіональної моделі управління рекреаційно-туристичним кластером збереження туристично-рекреаційних ресурсів та їх раціональне використання
Місцевий рівень	Районні, міські органи управління туризмом та курортами, (органи управління в ОТГ)	<ul style="list-style-type: none"> - реалізація державної політики в галузі управління рекреаційно-туристичним кластером з урахуванням особливостей соціально-економічного середовища району, міста ОТГ - створення рекреаційно-туристичного кластеру та управління ресурсами їх раціональне використання
Локальний (інституційний) рівень	Управління туристично-рекреаційними ресурсами та раціональне їх використання	<ul style="list-style-type: none"> - організація діяльності з управління рекреаційними ресурсами та раціонального їх використання - забезпечення управління рекреаційно-туристичним кластером і ресурсами їх раціональне використання.

Джерело: складено автором на основі [2,3,14,16]

Відповідно дослідження регіональних систем сприяє усвідомленню їхньої ролі в загальному контексті розвитку територій в державі на основі ефективного використання ресурсного потенціалу із врахуванням важливих складових забезпечення сталого розвитку регіону на основі кластерного підходу та управління рекреаційно-туристичним потенціалом. У контексті вищезначеного, процес формування туристичного-рекреаційного

кластеру починається з появи ініціатив різних суб'єктів – представників державних, управлінських структур, бізнес-структур, місцевої громади. Він передбачає створення організаційно-управлінського механізму, розроблення стратегічного плану розвитку туризму на території, здійснення регіонального управління, проведення моніторингу, подальшого саморозвитку на принципах

самоуправління та сталого розвитку регіону.

Висновок. Визначено економічний зміст туристично-рекреаційної діяльності, як особливий, соціально-екологічно-орієнтований вид діяльності, який реалізується через організаційно-управлінський механізм, певні організаційні структури, які сприяють реалізації інтересів державних, приватних, комунальних підприємств та установ на міжнародному, національному, регіональному і локальному (місцевому) рівнях. Обґрунтовано організаційно-економічний механізм ефективної рекреаційної діяльності, який повинен враховувати низку об'єктивних та суб'єктивних чинників, які визначають реальні умови його реалізації на основі рекреаційно-туристичного кластеру.

Незаперечно, рекреаційно-туристичний кластер посилить ефективність маркетингових заходів з розвитку туризму в регіоні на національному та міжнародному рівні, а також спільно з регіональними та органами місцевого самоврядування, зможе

акумулювати необхідні ресурси для реалізації завдань щодо збільшення бюджетних надходжень. Разом з тим, допоможе налагодити якісну та ефективну взаємодію з органами державної влади та місцевого самоврядування, сформулювати їхню узгоджену та скоординовану діяльність, впровадити галузеві стандарти та стандарти безпеки, що допоможе реагувати на виклики часу (війну, пандемію) та просувати прогресивні ідеї, щоб збільшити туристичні потоки в регіон.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці стратегії економічного розвитку регіону з точки зору реалій регіонального та місцевого самоврядування з переорієнтацією підходу до регіонального управління, а також відносин у територіальних громадах. Нині воно означає одночасне внесення коректив до структури державно-регіонального управління і до використання ресурсного потенціалу, яке має супроводжуватись ефективними економічними стратегіями та належним наданням послуг у сфері туризму та рекреації в регіоні.

Література:

Рекомендації Міжнародної науково-практичної конференції «Кластеризація – вагомий фактор підвищення конкурентоспроможності економіки України». 2014. Доступ через: <http://ucluster.org/blog/2014/09/rekomendaciiimizharno-dnoi-naukovo-praktichnoikonferenciiiklasterizaciya-vagomij-faktor-pidvishhennyakonkurentospromozhnostiekonomiki-ukraini/>

2. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року». Законодавство України. Доступ через: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>

3. Ринейська Л.С. Кластери у сучасній глобальній економіці. Ефективна економіка. 2016. № 5. Доступ через: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4971>

4. Картунов О. В. Вступ до етнополітології. Київ : Ін-т економіки, упр. та господар. права, 1999. 300 с.

5. Вакулєнко В. М., Орлатий М. К., Куйбіда В. С. Основи регіонального управління в Україні. Київ : НАДУ, 2012. 576 с.

6. Горин Г. В. Систематизація методологічних підходів до визначення сутності поняття «рекреаційно-туристичний потенціал регіону». *Регіональна економіка*. 2014. № 2. С. 187-199.

7. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року (2015). Доступ через: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/>

8. Індикатори для України (2015). Доступ через: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/>

9. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Доступ через: <https://www.rada.gov.ua/>

10. Оптимізація системи центральних органів виконавчої влади. Постанова КМУ від 10.09.2014р №442. Доступ через: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0393-98>. 11.

Детярєва І. О. Конкурентоспроможність регіону: стратегічні пріоритети та механізми державного управління : *монографія*. Київ : НАДУ, 2012. 368 с.

12. Коркуна О. І. Методичні засади оцінювання потенціалу розвитку туристично-рекреаційної сфери в економіці регіонів. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2020. Випуск 1 (13). С. 152-158

13. Управління туризму та курортів, прес-служба Львівської ОДА. Доступ через: https://old.loda.gov.ua/news?news_departments=10&id=64097

14. Зінько Ю., Мальська М. Кластери сільського туризму України і Польщі. *Цілі сталого розвитку третього тисячоліття: виклики для університетів*

наук про життя : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ НУБіП України, 2018. Т. 1. С. 73–75

15. Кривень О. В., Назаркевич І. Б. Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент реалізації державної політики у рекреаційній сфері. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019, т. 29, № 4. С. 57–61. Доступ через:

<https://doi.org/10.15421/40290412>

16. Можайкіна Н. В., Островський І. А. Управління сталим розвитком регіонів в умовах децентралізації: досвід країн ЄС та України. *Економічна теорія та право : зб. наук. пр. / редкол.: А. П. Гетьман та ін.* Харків : Право, 2022. №2 (49). Доступ через:

<https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2->

17. Сокол Т.Г. Регіональний вектор розвитку туризму в Україні. *Розвиток методів управління та*

господарювання на транспорті. 2022. № 1(78). С. 132-144.

18. Voloshchenko, V.M. (2016), «Improvement of the mechanisms of state management by the development of the market of recreational services: Ukrainian realities in the context of European integration», *Visnyk NADU pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 2, pp. 93-99.

19. Hryshchenko, I. M. (2018). *Zarubizhnyi dosvid rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv* [Foreign experience in regulating the socio-economic development of regions]. In *Current issues of public administration and administration in the context of administrative reform: materials of the All-Ukrainian scientific-practical Internet conference*. Uman National University of Horticulture [in Ukrainian].

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 614.2:005.

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-186-193

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В РОЗБУДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Віктор Алькема

Д.е.н., 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>

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF DECISION-MAKING IN THE DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF A HEALTH CARE INSTITUTION

Victor 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 статті досліджено теоретико-методичні засади прийняття рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах функціонування рівень розвитку сфери охорони здоров'я, якість та доступність медичних послуг є одним із ключових показників сталого розвитку суспільства та країни загалом. В умовах України розвиток медичної сфери, її реформування, приведення до міжнародних норм та стандартів є завданням яке вирішується на рівні формування та впровадження державної політики в соціальній та медичній сферах. Проте, таке реформування, зміна як організаційних форм функціонування, так і самих підходів до організації та реалізації роботи з надання медичних послуг актуалізує питання відповідних змін в самій системі управління закладами охорони здоров'я, її механізмах, методах управління з метою їх відповідності вимогам часу, перебудові самих медичних закладів та необхідності зростання ефективності їх функціонування.

Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад прийняття рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний підхід, процесний, комплексний, функціональний, логічно-діалектичний наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають в визначенні мети прийняття рішень в системі управління закладів охорони здоров'я якою є забезпечення впливу на систему управління, її розбудову та забезпечення практичної реалізації прийнятих рішень згідно з визначеними цілями. Визначено головні умови, які впливають на ефективність прийняття управлінських рішень, в тому числі: застосування методів аналізу та оцінювання інформації з проведенням економічного аналізу, прогнозуванням, моделюванням; застосування наукових підходів, принципів до розробки управлінських рішень; структурування проблеми, яка потребує вирішення та вивчення і врахування альтернатив; формування ефективного механізму реалізації прийнятих управлінських рішень; мотивування працівників до ефективного виконання прийнятих управлінських рішень, впровадження ефективних систем контролю їх виконання та моніторингу отриманих результатів.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності продовження розгляду теоретико-методичних засад прийняття управлінських рішень оскільки вони є важливими невід'ємними елементами в системі управління закладом охорони здоров'я, аналізуючи та досліджуючи альтернативи яких керівник має вивчити всі можливі результати та наслідки, щоб прийняти найбільш раціональне та ефективне рішення.

Ключові слова: система, управління, заклад охорони здоров'я, підходи до управління, механізм управління, система управління закладом охорони здоров'я, управлінські рішення

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 0, **бібл.:** 14

Abstract. The article studies the theoretical and methodological foundations of decision-making in the development of the management system of a health care institution.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that in modern conditions of functioning , the level of development of the health care sector, the quality and availability of medical services are one of the key indicators of sustainable development of society and the country as a whole. In the conditions of Ukraine, the development of the

medical sector, its reform, bringing it to international norms and standards is a task that is solved at the level of formation and implementation of state policy in the social and medical spheres. However, Such reform, change of both organizational forms of functioning and the very approaches to the organization and implementation of work on the provision of medical services actualizes the issue of appropriate changes in the management system of health care institutions, its mechanisms, methods of management in order to meet the requirements of the time, the restructuring of medical institutions themselves and the need to increase the efficiency of their functioning.

The article is aimed at studying the theoretical and methodological foundations of decision-making in the development of the management system of a health care institution.

The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; system approach, process, complex, functional, logical-dialectical scientific approaches.

The scientific results obtained consist in determining the purpose of decision-making in the management system of health care institutions, which is to ensure the impact on the management system, its development and ensuring the practical implementation of the decisions made in accordance with the defined goals. The main conditions that affect the effectiveness of managerial decision-making have been identified, including: the use of methods of analysis and evaluation of information with economic analysis, forecasting, modeling; application of scientific approaches, principles to the development of managerial decisions; structuring a problem that needs to be solved and studied and taken into account alternatives; formation of an effective mechanism for the implementation of managerial decisions; motivating employees to effectively implement management decisions, implementing effective systems for monitoring their implementation and monitoring the results obtained.

Prospects for further research are the expediency of continuing to consider the theoretical and methodological foundations of managerial decision-making, since they are important integral elements in the management system of a health care institution, analyzing and exploring alternatives to which the manager must study all possible results and consequences in order to make the most rational and effective decision.

Keywords: *system, management, health care institution, management approaches, management mechanism, health care institution management system, management decisions*

Formulas: *0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 14*

Постановка проблеми. Рівень розвитку сфери охорони здоров'я, якість та доступність медичних послуг є одним із ключових показників сталого розвитку суспільства та країни загалом. В умовах України розвиток медичної сфери, її реформування, приведення до міжнародних норм та стандартів є завданням, яке вирішується на рівні формування та впровадження державної політики в соціальній та медичній сферах. Проте, таке реформування, зміна як організаційних форм функціонування, так і самих підходів до організації та реалізації роботи з надання медичних послуг актуалізує питання відповідних змін в самій системі управління закладами охорони здоров'я, її механізмах, методах управління з метою їх відповідності вимогам часу, перебудові самих медичних закладів та зростання ефективності їх функціонування.

Проте, така зміна та розбудова системи управління закладом охорони здоров'я вимагає від керівників медичних закладів прийняття обґрунтованих системних рішень на всіх напрямках діяльності та всіх рівнях управління закладу охорони здоров'я, що обумовлює значну актуальність розгляду теоретико-методичних засад прийняття рішень в

розбудові системи управління закладом охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання дослідження теоретико-методичних засад формування і функціонування системи управління підприємствами та прийняття управлінських рішень в управлінні організаціями широко висвітлювалось у працях багатьох науковців.

Система управління організацією (підприємством) визначається науковцями як спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональними галузями, що забезпечує оптимальне, за даних умов, досягнення цілей організації (Гончар, 2014). Так, О. Іванілов (2009) визначає, що система управління підприємством – це принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання.

На думку А. Черницької (2012) доцільність розгляду системи управління підприємством з точки зору теорії організації пояснюється, передусім, тим, що система управління є уособленням організаційного досвіду, який проявляється у зв'язках та взаємодії між її структурними

елементами (підрозділами, посадовими позиціями та ін.). Також підґрунтям якісного дослідження системи управління підприємством, як вже зазначалося, мають слугувати положення системного підходу, який є одним із основних в методології наукового дослідження соціально-економічних систем.

За дослідженням Р. Павлова & В. Іваненко (2020), необхідною умовою існування будь-якої системи є наявність управління, що орієнтоване на створення та здійснення цілеспрямованих керуючих дій по відношенню до системи в цілому. Відповідно, системи, в яких протікають процеси управління, мають назву систем управління.

Як зазначає М. Клименюк (2017) «система управління визначається як така, що має дві тісно пов'язані між собою основні складові частини, які утворюються з елементів системи і мають назву підсистем: орган управління та об'єкт управління» (керуюча та керована системи), а структура системи управління визначається як множина всіх завдань управління, які потрібно розв'язати у конкретній системі управління».

Поняття системи управління організацією визначається як сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане (цілеспрямоване) функціонування організації (Черницька, 2012); сукупність керованого об'єкта та органу управління, дія якого спрямована на підтримку або поліпшення роботи об'єкта; система, в якій реалізуються функції управління (Кузьмін, Георгіаді, 2006); сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей (Клименюк, 2017); керуюча (суб'єкт управління) та керована (об'єкт управління) системи, а також система зв'язків між ними (Кігель, 2003).

Досліджуючи теоретично-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я Л. Стефанишин (2019) узагальнює, що всі управлінські рішення, які приймаються в управлінні, мають відповідати таким вимогам: бути конкретизованими кількісно: результат кожного

управлінського рішення має вимірюватися кількісним показником, досягнення якого буде сприйматися як факт виконання; характеризуватися терміном виконання; бути досяжним: в організації достатньо ресурсів і можливостей для його виконання чи запропоновано план із залучення таких ресурсів чи набуття необхідних можливостей; закріплено відповідальну особу за виконання такого рішення.

Досліджуючи питання ефективності управління та прийняття управлінських рішень І. Яремко (2021) зазначено, що: «сучасному керівнику необхідно володіти новими методами організації й управління, основними з яких є управління ринком чи мережею послуг, орієнтованих на охорону здоров'я населення; активне управління якістю з виходом за межі організації; управління фінансами з орієнтацією на ефективність організації».

В сучасних, добре відомих реаліях, координація діяльності закладів сфери охорони здоров'я потребує переформатування всієї медичної галузі, зокрема із застосуванням нових економічних засад ефективного управління (Назарко 2019). В сучасних складних концепціях менеджменту інструментальні засоби та механізми є комбінацією методів та засобів управління, що взаємопов'язані спільністю однієї мети (І. Яремко, 2021).

Загалом, науковцями акцентується важливість переходу в управлінні закладами охорони здоров'я від переважно адміністративних до економічних методів управління – управління персоналом через економічні інтереси, розвитком демократичних засад в управлінні, що, своєю чергою, потребує змін у плануванні, фінансуванні та стимулюванні праці (Семчук, Кукель, Роледерс 2020; Данько, 2019). Приймавши ефективне рішення організація очікує в майбутньому високий рівень конкурентоспроможності на ринку, вибір та реалізація вдалої кадрової політики, ефективне використання потужностей та створення свого іміджу, який буде виділяти цю організацію серед інших (Яременко, 2017).

Загалом, управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення відповідно до цілей системи менеджменту. Основою управління виступає прийняте рішення. Своєчасно висунуте науково обґрунтоване управлінське рішення є гарним стимулом для виробництва, а рішення, котре було прийняте несвоєчасно, знижує продуктивність підприємства, яка в подальшому впливає на рівень конкурентоспроможності. Керівник несе відповідальність за своє рішення та не може приймати необґрунтовані та непродумані рішення (Євтушенко, 2014).

Зазначимо, що на нашу думку, система управління закладами охорони здоров'я має значні відмінності, пов'язані із сферою функціонування самого медичного закладу та соціальною орієнтованістю й значимістю мети і завдань, які мають бути прийнятими та реалізованими, що обумовлює особливість векторів спрямованості та прийняття управлінських рішень, як в частині їх обґрунтування, так і в частині забезпечення механізмів їх реалізації, що на нашу думку залишає широкий простір для проведення подальших наукових досліджень та підтримує високу актуальність цієї теми для подальшого наукового розгляду.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад прийняття рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний, структурний підходи; процесний, комплексний, функціональний підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних економічних умовах пріоритетним завданням управління закладами охорони здоров'я є не лише забезпечення ефективного використання всіх наявних у нього кадрових, фінансових, матеріальних,

технічних ресурсів, а й зміна парадигми управління з впровадженням нових сучасних підходів до прийняття та реалізації управлінських рішень. Така зміна підходів до управління стосується не лише приватних медичних закладів, вона є особливо важливою для організаційно-реформованих медичних закладів, перетворених на комунальні некомерційні підприємства. Це спонукає до необхідності впровадження в механізми системи управління закладами охорони здоров'я таких нових управлінських технологій, як бізнес-планування, бенчмаркінг, управління процесами, впровадження стратегічного планування та управління, ситуативного управління. Сучасні складні умови функціонування, значна динаміка змін та впливи зовнішніх факторів та умов, не сформованість самої загальної системи охорони здоров'я, що продовжує перебувати в процесі реформування та низький рівень фінансового, матеріального, кадрового забезпечення медичних закладів, що призводить до значної нестабільності в кадровому та матеріальному забезпеченні його функціонування призводить до того, що гостро стоїть питання формування сучасних та стійких до впливу негативних зовнішніх та внутрішніх чинників систем управління та механізмів управління, здатних забезпечити медичному закладу стабільність функціонування та можливість ефективного досягнення визначених цілей функціонування.

Досліджуючи теоретично-методичні засади прийняття рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я слід зазначити, що основою їх прийняття виступають ключові наукові підходи до управління закладами охорони здоров'я, такі як науковий, системний, стратегічний, функціональний, ситуаційний, адміністративний, соціально-економічний, ірраціональний та інші наукові підходи. Їх доцільно систематизувати та класифікувати за такими головними ознаками, як термін дії (короткочасних та довготермінових); спрямованість на вирішення стратегічних чи поточних та ситуативних задач (стратегічні, тактичні, ситуативного управління); за масштабами

дії із впливом на весь заклад охорони здоров'я, окремий його структурний підрозділ чи щодо конкретного працівника та за іншими параметрами.

Стратегічний підхід до управлінських рішень застосований на тому, що значна частина управлінських рішень приймається на стратегічному рівні управління і таким чином ці рішення забезпечують реалізацію, прийняття стратегічних цілей, контроль за ресурсами організації, робіт з якістю та результатами реалізації прийнятих управлінських рішень, і в цьому аспекті вони розраховані на довготривалу перспективу реалізації.

Науковий підхід до прийняття управлінських рішень засновано на дотриманні раціональності прийняття рішень. Він побудований на тому, що керівник повинен мати чітке уявлення про цілі, мету та задачі, результати аналізу поточної ситуації, а прийняття управлінського рішення має бути засноване на наукових засадах, принципах, підходах, які пропонують та напрацьовані наукою для вирішення певних науково-практичних та практичних завдань управління.

Адміністративний підхід заснований на тому, що керівник для прийняття рішення може володіти лише загальною інформацією та не мати повного бачення всіх обставин та ситуації, що склалася. В цих умовах керівник застосовує доступні для його методи, засоби управління та накопичений практичний досвід.

Окремого значення має застосування ірраціонального підходу, оскільки його застосування пов'язано із тим, що рішення керівники приймають інтуїтивно до того, коли будуть досліджені і зважені різні альтернативи, варіанти рішень. Незважаючи на високу ризиковість такого підходу, він є доцільним на рівні ситуативного управління, а також для прийняття управлінських рішень в умовах високого рівня невизначеності, в нових, складних умовах та відсутності об'єктивної інформації про ситуацію.

Досліджуючи сутність та значення управлінських рішень слід зазначити, що вони формуються на засадах дотримання наукових принципів, таких як

загальнонаукові: – цільової спрямованості; поєднання централізації та децентралізації управління; єдиначальності; оптимальності; делегування повноважень; ефективності та ін. Серед специфічних принципів, на засадах яких необхідно приймати управлінські рішення в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я, на нашу думку, слід зазначити принципи системності та взаємообумовленості, принципів соціальної орієнтованості; гарантування безпеки, надання медичної допомоги; безперервного зростання якості надання медичної допомоги; дотримання конституційності прав споживачів; уніфікованості та стандартизації; інтеграції, достатності інформації та об'єктивності.

Принципи системності та взаємообумовленості – оскільки прийняття управлінського рішення відносно певного конкретного підрозділу, складової елементу системи управління медичним закладом впливатиме на дієвість, функціонування інших складових та елементів такої системи. Слід зазначити, що така системність та взаємообумовленість є особливо характерною для системи управління та загальною структурою управління медичними закладами внаслідок значного взаємозв'язку та взаємообумовленості задач, які виконують медичні заклади.

Щодо функціонального спрямування, управлінські рішення в розбудові та управлінні системи закладів охорони здоров'я приймаються для здійснення планування діяльності на стратегічному та тактичному рівнях, організації роботи медичного закладу, його структурних підрозділів, колективів та окремих працівників; впровадження системи мотивації та стимулювання праці співробітників; своєчасного управління з координуванням та регулюванням діяльності працівників медичного закладу, впровадження ефективних дієвих систем контролю та забезпечення контролю функціонування, якості, роботи працівників та витратами і розподілом ресурсів закладу охорони здоров'я, результатів діяльності та виконання досягнення прийнятих стратегічних цілей.

Слід зазначити, що рішення в управлінні можуть мати характер директив, норм та регламентів, вказівок. Водночас, в окремих випадках на рівні структурних

підрозділів та конкретного виконання дій вони можуть носити не директивний, а рекомендаційний характер.

Прийняття та реалізація управлінських рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я забезпечують: стратегічне, організаційне, операційне, кадрове та фінансове планування діяльності закладу; управління мотивацією та оплатою праці персоналу; впровадження систем управління якістю та зростання якості надання медичних послуг; фінансовий контролінг медичного закладу; залучення, розподіл та використання ресурсів, зміцнення ресурсного потенціалу медичного закладу, зміцнення кадрового та інтелектуального потенціалу, підвищення якості та кваліфікації медичних працівників; впровадження та використання нових сучасних інноваційних, цифрових технологій; інформаційне забезпечення діяльності медичного закладу;

зростання ефективності роботи медичного закладу.

Головними напрямками реалізації управлінських рішень є: рішення стратегічного планування та управління; рішення щодо управління та розподілу ресурсів; рішення щодо техніко-технологічної оснащеності та інноваційного розвитку медичного закладу; рішення щодо контролю якості роботи з надання медичної допомоги; рішення щодо конкурентоспроможності та ефективності діяльності медичного закладу.

На рис.1. представлено теоретико-методичні засади прийняття рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я.

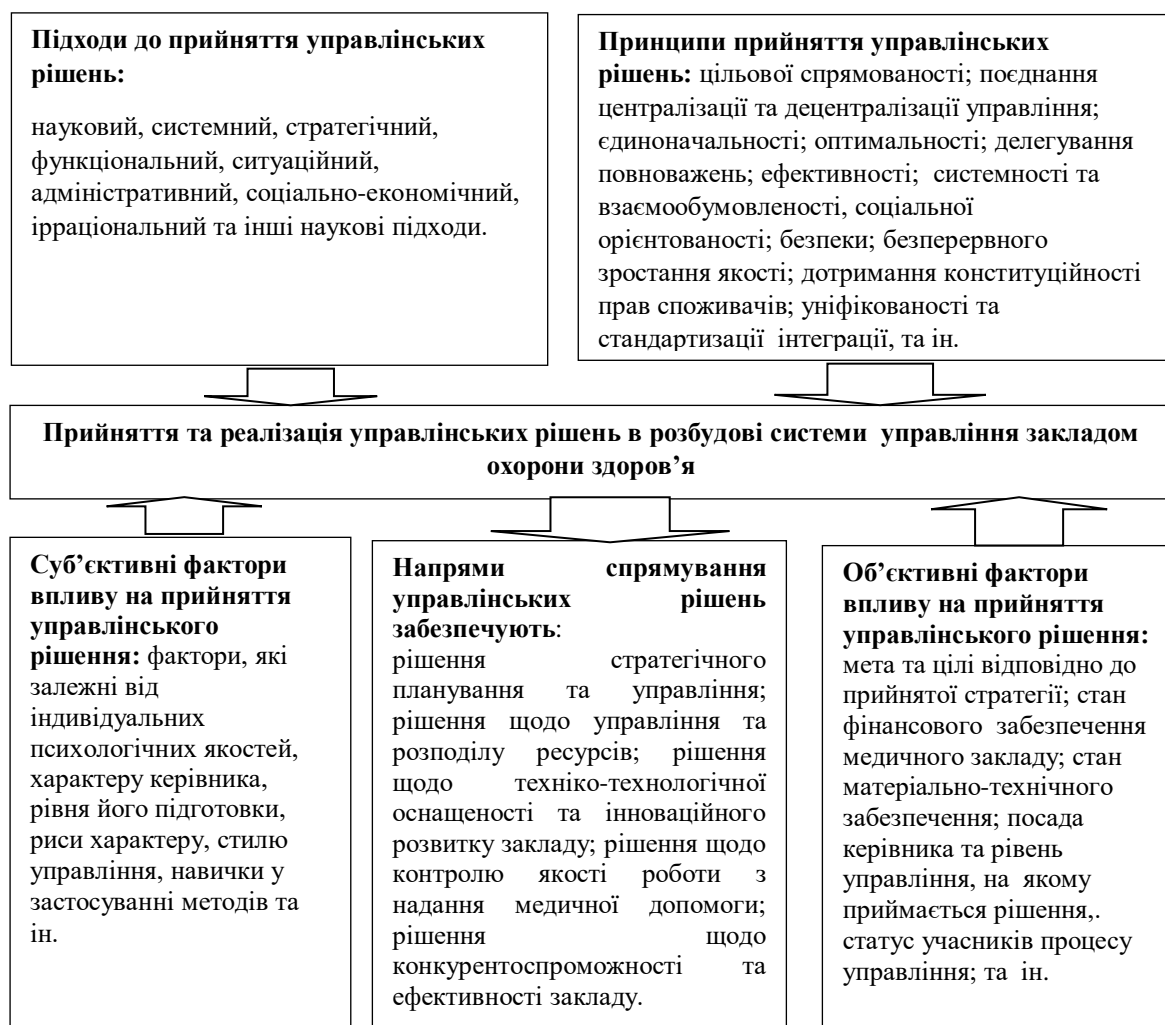


Рис. 1. Теоретико-методичні засади прийняття рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я

Джерело: узагальнено автором

Загально відомо, що прийняття управлінських рішень для керівників всіх рівнів є початковим та основним елементом роботи. Від того, наскільки обґрунтованим та ефективним буде це рішення, залежить подальша робота, функціонування та подальший економічний стан та розвиток закладу. На прийняття управлінського рішення здійснюють безпосередній вплив зовнішні та внутрішні чинники. З метою регулювання цього впливу та зростання відповідності та ефективності прийнятих управлінських рішень керівникам необхідно удосконалювати та розбудовувати саму систему управління та підвищувати рівень ефективності аналізу та оцінки інформації, яка дає можливість забезпечувати інформаційну та фактологічну обґрунтованість прийнятих управлінських рішень.

Водночас, управлінські рішення виступають результатом попередньо проведеного аналізу та оцінки значного обсягу інформації, яка стосується ситуації чи проблеми, що потребує подальшого вирішення. В процесі прийняття управлінського рішення визначаються шляхи, методи та засоби вирішення проблеми, чи задачі відповідно до рівня прийняття рішень.

Головним вимогами, які мають висуватися для прийняття управлінських рішень виступають: цілеспрямованість; гнучкість; своєчасність прийняття рішень; комплексність; оптимальність; наукова обґрунтованість; а також кількісна та якісна визначеність параметрів.

В процесі прийняття управлінських рішень на керівника впливають внутрішні та зовнішні, об'єктивні та суб'єктивні фактори, які можуть призвести до корекції чи змін прийнятих управлінських рішень та значною мірою визначають їх характер, терміни та інші параметри.

Об'єктивними факторами, що впливають на прийняття управлінських рішень виступають: мета та цілі відповідно до прийнятої стратегії; стан фінансово-економічного забезпечення медичного закладу; стан матеріально-технічного

забезпечення; посада керівника та рівень управління, на якому приймається рішення; статус учасників процесу управління; кваліфікаційна відповідність кадрового забезпечення, здатність вирішити поставлені задачі; наявність регуляторних норм чинного законодавства, які мають бути дотримані; загальні умови вирішення проблем.

До суб'єктивних факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень належать фактори, які залежні від індивідуальних психологічних якостей, характеру керівника, рівня його професійної підготовки, риси характеру, стилю управління, навички у застосуванні методів та інструментів управління.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо, що управлінські рішення є важливими визначальними елементами в системі управління закладом охорони здоров'я, при цьому на сам процес прийняття управлінських рішень впливають об'єктивні та суб'єктивні зовнішні та внутрішні чинники. Аналізуючи та досліджуючи всі альтернативи керівник має вивчити всі можливі альтернативи та наслідки, щоб прийняти найбільш раціональне та ефективне рішення. Головною метою прийняття рішень в системі управління закладів охорони здоров'я є забезпечення впливу на систему управління, визначаючи її розбудову та успішну практичну реалізацію прийнятих рішень згідно з визначеними цілями, а саме реалізація управлінських рішень має безпосередній вплив на фінансово-економічний, техніко-технологічний, соціально-суспільний розвиток закладу охорони здоров'я.

Визначено, що головними умовами, які впливають на ефективність прийняття управлінських рішень, є: застосування методів аналізу та оцінювання інформації, в тому числі з проведенням економічного аналізу, прогнозуванням, моделюванням; застосуванням наукових підходів, принципів до розробки управлінських рішень; структурування проблеми, яка потребує вирішення та вивчення і врахування альтернатив; формування

ефективного механізму реалізації прийнятих управлінських рішень; мотивування працівників до ефективного виконання прийнятих управлінських рішень, впровадження ефективних систем контролю їх виконання та моніторингу отриманих результатів. Прийняття та реалізація ефективних управлінських

рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я вимагає від керівників високого рівня компетентності, знань, досвіду в прийнятті рішень, а відповідно рівня та відповідних особистісних характеристик, готовності брати на себе відповідальність за результати реалізації прийнятих рішень.

Література:

1. Гончар, В. В. (2014). Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств: проблеми формування, розвитку та використання: монографія. Маріуполь: ПДТУ. 280 с.
2. Данько, В. В. (2019). Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. № 2. С.102–110.
3. Іванілов, О. С. (2009). Економіка підприємства. К.: Центр учбової літератури. 728 с.
4. Клименюк, М.М. (2017). Менеджмент. Київ : Міленіум. 174 с.
5. Кігель, В.Р. (2003). Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: монографія. Київ : ЦУЛ. 202 с.
6. Кузьмін, О.Е. & Георгіаді, Н.Г. (2006). Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Львів: Львівська політехніка. 368 с.
7. Євтушенко, О. (2014). Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Державне управління*. № 237. С. 47-51.
8. Павлова, Р.К. & Іваненко, В.В. (2020). Моделювання структури системи управління організацією. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. № 4. С. 62-66.
9. Назарко, С. (2019). Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 4 (20). С. 170-175.
10. Семчук, І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. (2020). Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. № 5. doi: 10.32702/2307-2105-2020.5.88.
11. Стефанишин, Л. С. (2019). Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони*. № 3. 160–166.
12. Черницька А.М. (2012). Розкриття та характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. *Ефективна економіка* № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638>
13. Яременко, О.Ф. (2017). Процес управління і управлінські рішення. *Методи прийняття управлінських рішень*. №4. <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=110977&lang=uk>.
14. Яремко, І. (2021). Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (6). С. 140-145.

УДК 65.012.4:378.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-194-202

ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СТУДЕНТІВ ЗАКЛАДІВ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ

Людмила Паращенко¹, Людмила Сумбаєва²

¹Д.н. держ. упр., професор, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: lidmilap1@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0613-2998>

²К.е.н., доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Директор Фахового коледжу Університету «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: LudmilaSP@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4514-8327>

LEADERSHIP DEVELOPMENT TOOLS FOR STUDENTS OF VOCATIONAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Liudmyla Parashchenko¹, Liudmyla Sumbaieva²

¹Doctor of science (Public administration), Professor, Professor of Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: lidmilap1@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0613-2998>

²Ph.D. (Economics), Associate Professor of Financial and Economic Security Management Department, Director of the Professional College of KROK University, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: LudmilaSP@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4514-8327>

Анотація. Дослідження розглядає розвиток лідерських навичок серед студентів закладів фахової передвищої освіти. У роботі підкреслюється важливість лідерства як ключової управлінської технології та його роль у формуванні сучасних фахівців. Метою дослідження є оцінка сприйняття студентами лідерства, значущості його розвитку для майбутньої кар'єри та можливостей освітніх установ у сприянні формуванню лідерських якостей у молодих спеціалістів. Було проведено опитування серед студентів першого курсу фахового коледжу (117 респондентів) для визначення їхнього розуміння лідерства та досвіду у лідерських ролях. У дослідженні використовувалися кількісні методи, зокрема статистичний аналіз відповідей респондентів, щоб оцінити їхній лідерський потенціал, готовність до виконання лідерських функцій та труднощі, з якими вони стикаються у процесі формування лідерських компетентностей. Отримані результати показують, що більшість студентів визнають важливість лідерства, дисципліни та відповідальності. Водночас значна частина респондентів висловила невпевненість у власних лідерських здібностях та труднощі з керуванням емоціями у стресових ситуаціях. Для вирішення цих проблем у дослідженні запропоновано комплекс інструментів розвитку лідерства, зокрема впровадження «Школи лідерів», що передбачає позанавчальну діяльність, таку як гостьові лекції, тренінгові програми та менторські ініціативи. Ці заходи спрямовані на розвиток лідерських навичок студентів шляхом практичного навчання, взаємодії з однолітками та залучення до співпраці з професіоналами галузі. Крім того, у дослідженні рекомендується впровадження регулярного оцінювання студентів і механізмів зворотного зв'язку у навчальний процес для моніторингу їхнього прогресу та коригування стратегій навчання лідерству. Практична цінність цього дослідження полягає у запропонованих рекомендаціях щодо вдосконалення навчання лідерству у фахових коледжах. Інтеграція лідерської підготовки у навчальний процес і позанавчальну діяльність сприятиме кращій підготовці студентів до управлінських ролей та професійних викликів. У дослідженні підкреслюється, що розвиток лідерських якостей у студентів не лише покращує їхні індивідуальні компетентності, а й сприяє загальному розвитку освітніх установ, роблячи їх більш конкурентоспроможними та відповідними до вимог сучасного ринку праці. Запропоновані стратегії розвитку лідерства створюють основу для подальших досліджень ефективного навчання лідерству в системі фахової підготовки.

Ключові слова: лідерство, менеджмент, управлінська технологія, фахова передвища освіта, коледж, школа лідерів, дослідження.

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

Abstract. The study examines the development of leadership skills among students in vocational higher education institutions. The research highlights the importance of leadership as an essential management technology and its role in shaping modern professionals. The study aims to assess students' perception of leadership, the significance of leadership development for their future careers, and the institutional opportunities for fostering leadership qualities in young specialists. A survey was conducted among first-year vocational college students (117 respondents) to determine their understanding of leadership and their experience in leadership roles. The study used quantitative methods, including statistical analysis of survey responses, to evaluate students' leadership potential, their readiness to assume leadership positions, and the challenges they face in developing leadership competencies. The findings indicate that most students acknowledge the importance of leadership, discipline, and responsibility. However, a significant portion of respondents expressed a lack of confidence in their leadership abilities and difficulties in managing emotions in stressful situations.

To address these challenges, the research proposes a set of leadership development tools, including the implementation of the "School of Leaders," which provides extracurricular activities such as guest lectures, training programs, and mentorship initiatives. These activities are designed to help students enhance their leadership skills through experiential learning, peer interaction, and engagement with industry professionals. Furthermore, the study suggests that regular student assessments and feedback mechanisms should be integrated into the educational process to monitor progress and adjust leadership training strategies accordingly. The practical value of this study lies in its recommendations for improving leadership education in vocational colleges. By incorporating leadership training into the curriculum and extracurricular activities, educational institutions can better prepare students for managerial roles and professional challenges. The study emphasizes that fostering leadership qualities among students not only enhances their individual competencies but also contributes to the overall development of educational institutions, making them more competitive and responsive to the demands of the modern labor market. The proposed strategies for leadership development provide a foundation for further research on effective leadership education in vocational training environments.

Keywords: leadership, management, management technology, professional higher education, college, school of leaders, research.

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

Постановка проблеми. Управління як соціальна наука є динамічною та багатовимірною системою, що перебуває в постійному процесі еволюції, адаптуючись до змінних економічних, соціальних і технологічних умов. Одним із ключових наслідків цього процесу є зміщення акценту в конкурентній боротьбі від фінансових і технологічних аспектів до здатності управляти. Це обумовило необхідність пошуку нової управлінської парадигми, яка відповідала б викликам сучасності та сприяла підвищенню ефективності управлінських процесів у державному, корпоративному та освітньому секторах. Такою управлінською парадигмою постає лідерство в його різноманітних концепціях і моделях.

Сучасні зміни в системі вищої освіти України зумовлюють оновлення підходів до підготовки здобувачів фахової передвищої освіти як висококваліфікованих і конкурентоспроможних фахівців, які відповідатимуть потребам суспільства та економіки країни, а також зможуть успішно адаптуватися до вимог європейського ринку праці. Важливим аспектом цієї підготовки відповідно до положень Закону України «Про фахову передвищу освіту» [1] є розвиток у студентів не лише професійних навичок, а й соціально-економічних компетентностей, що включають лідерські якості, необхідні як для виконання технологічних завдань, так і для здійснення управлінських функцій.

Відтак, актуальними завданнями фахової передвищої освіти є розвиток

особистісних лідерських якостей студентів та організація освітнього процесу щодо формування професійних компетентностей у майбутніх фахівців як лідерів. Для визначення сформованості лідерських якостей студентства і виявлення потреб щодо їх розвитку доцільно регулярно проводити моніторинг серед здобувачів освіти. Це дозволяє виявити актуальні потреби та вдосконалювати освітнє середовище закладу освіти на основі аналізу зібраних даних.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Лідерство є однією з найбільш досліджуваних тем у сфері менеджменту, психології та освіти. Це пояснюється тим, що феномен лідерства відіграє ключову роль в управлінських практиках, які визначають ефективність діяльності організацій (Генеца провідництва в освіті, 2020). Систематичний аналіз досліджень у сфері освітнього менеджменту, проведений за останні роки, представлено в роботі Carpio-Mendoza et al. (2023), де розглядається трансформаційне лідерство в освітніх установах.

Вітчизняні дослідники також активно займаються вивченням лідерства як феномену сучасного менеджменту (Маркіна, Вороніна, & Дмитренко, 2020; Прилепа, 2019; Буняк, 2024). Зокрема, у своїх роботах вони розглядають особливості управління на основі лідерських якостей та їхній вплив на розвиток організацій. Важливість розвитку лідерських компетентностей у професійній діяльності підкреслює дослідження Романовського (2017), що аналізує

специфіку формування лідерських якостей у професіоналів різних сфер.

Особливу увагу дослідники приділяють дидактичним аспектам формування лідерських компетентностей у здобувачів вищої освіти (Христюк, 2022; Нестуля, Нестуля, & Кононець, 2021; Кошіль & Спіріна, 2023). Вони досліджують методи та підходи, що сприяють розвитку лідерських навичок у студентів та їхній готовності до управлінської діяльності. Крім того, Калашнікова (2010) розглядає лідерство як основу професійної підготовки та професіоналізації управлінських кадрів.

Отже, сучасні дослідження лідерства охоплюють широкий спектр аспектів – від загальних управлінських концепцій до освітнього контексту, що свідчить про важливість цього феномену для розвитку як організацій, так і особистостей у професійному середовищі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас, незважаючи на численні дослідження проблем лідерства в сфері освітнього менеджменту існує потреба в здійсненні моніторингу рівня зацікавленості студентів у розвитку лідерства та в дослідженнях управління освітнім середовищем закладу передвищої фахової освіти з метою створення умов для застосування інструментів формування розвитку лідерських якостей здобувачів освіти.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є презентація результатів дослідження опитування студентів 1-го курсу коледжу щодо сприйняття лідерства як особистісної якості людини та як вимоги здійснення сучасної управлінської діяльності для створення в закладі освіти сприятливого середовища для застосування інструментів розвитку лідерства у здобувачів передфахової вищої освіти. Особливої актуальності здійснений аналіз набуває в умовах очного, дистанційного та змішаного формату освітнього процесу під час війни.

Виклад основного матеріалу.

Лідерство є одним із ключових факторів успіху сучасного фахівця, незалежно від

сфери його діяльності. Буняк Н., досліджуючи особливості використання в системі менеджменту організації трансформаційного стилю лідерства в умовах VANI-світу обґрунтовує, що відсутність ефективного лідера негативно впливає на реалізацію функцій управління та досягнення бажаних кінцевих результатів діяльності. Сучасне управління вимагає від менеджерів не лише наявності професійних компетентностей, але й лідерських якостей, які дозволять реалізувати наявний потенціал в управлінській діяльності [6]. Основні характеристики сучасного управлінця включають: високий рівень комунікативних навичок, що дозволяє взаємодіяти в глобальних мережах та ефективно доносити управлінські рішення; здатність швидко аналізувати інформацію, розпізнавати тенденції та приймати рішення на основі актуальних даних; розвинену дипломатичність і тактовність, необхідні для роботи в багатокультурному середовищі та ведення переговорів; вміння налагоджувати довготривалі партнерства, що є ключовим чинником стабільності та успіху організацій у цифрову епоху; лідерство як ключовий фактор ефективного управління [11]. Формування управлінських, комунікаційних та організаційних навичок ще на етапі навчання у фаховому коледжі сприятиме конкурентоспроможності випускників на ринку праці [10]. Христюк С. (2022) досліджуючи процес формування лідерських якостей у студентів вищих навчальних закладів, розглядає лідерство як багатофункціональне явище, що впливає на ефективність організації освіти [8].

З метою оцінки рівня лідерських якостей та потенціалу студентів першого курсу було проведено опитування, результати якого дозволяють виявити схильність молоді до лідерства, а також визначити напрямки та інструменти формування лідерських якостей в освітньому середовищі закладу фахової передвищої освіти. Дизайном дослідження було обрано кількісне онлайн-опитування здобувачів освіти першого курсу Фахового

коледжу Університету «КРОК». Для їх опитування на основі тесту [12] була створена анкета за допомогою аплікації Office 365 Forms, яка була розміщена на корпоративному ресурсі Office 365, що створювало можливості для вільного доступу до опитувальника безпосередньо всім бажаним респондентам. Питання анкети були обов'язковими для відповідей. При цьому, як у налаштуваннях, так і в анкеті, була відсутня вимога щодо зазначення автора. Це мало сформувати довірливе й відкрите середовище для відповідей. Дослідження тривало з 28.02.2025 р. по 02.03.2025 р.. Аналіз та інтерпретація даних проводились з використанням методів описової статистики. Вибірка не є репрезентативною.

В опитуванні взяли участь 117

першокурсників різних спеціальностей. Найбільше відповідей надали представники спеціальностей «Право» (37), «Фінанси, банківська справа, страхування» (25) та «Маркетинг» (22), Підприємництво і торгівля» (15). Меншою кількістю представлені комп'ютерні науки, готельно-ресторанна справа. Так різноманітність учасників опитування дозволяє оцінити сприйняття лідерства в майбутніх фахівців різних професійних галузей.

Блок питань щодо самооцінки лідерських якостей засвідчив про відносний баланс між тими, хто має природну схильність до лідерства, та тими, хто проявляє стриманість у соціальних ситуаціях. Водночас значна частина опитаних (68%) зазначила, що мала ранній досвід лідерства, який може бути основою для подальшого розвитку (рис. 1):

5. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків?

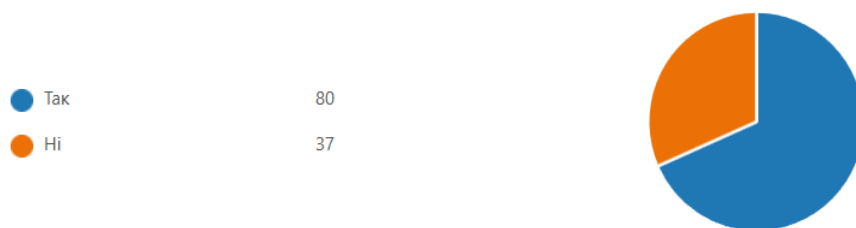


Рис.1. Відповіді на питання про привабливість лідерства

Джерело: сформовано авторами за результатами опитування

92 студенти (79%) отримують задоволення, коли їм вдається переконати інших, і 25 (21%) – не відчують цього. Здатність до переконання є важливим для майбутніх економістів, маркетологів та юристів, оскільки комунікація й аргументація є ключовими компетенціями в їхній професійній діяльності. Виявлення схильності до організації колективної роботи засвідчило, що значна частина першокурсників вже має досвід організаційної діяльності – 69 студентів (59%) ініціювали організацію команд і проектів, що є важливим для формування здібностей майбутніх управлінців. 93 респонденти (79%) готові самостійно довести справу до кінця у разі невдачі. Однак, більшість респондентів (69%) зазначили, що в напружених ситуаціях

втрачають контроль над емоціями. Це свідчить, що більшість студентів усвідомлює важливість відповідальності в процесі прийняття рішень, проте потребують розвитку емоційної стійкості. Аналізуючи результати відповідей першокурсників фахового коледжу на питання про прагнення займати місце, яке дозволяє бути в центрі уваги та контролювати ситуацію (Рис.2), 35 студентів (30%) відповіли «Так», що вказує на їхню схильність до активного соціального позиціонування, прагнення до впливу та контролю над ситуацією. Це свідчить про наявність у них початкових лідерських якостей, таких як впевненість у собі, ініціативність та бажання брати відповідальність. Однак більшість 82 студенти (70%) відповіли «Ні», що може

означати як відсутність прагнення до лідерської ролі, так і дискомфорт у

ситуаціях, де необхідно проявляти ініціативу та контролювати події.

12. Чи намагаєтеся Ви займати за столом (на зборах, в компанії і т.п.) таке місце, яке дозволяло б Вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?

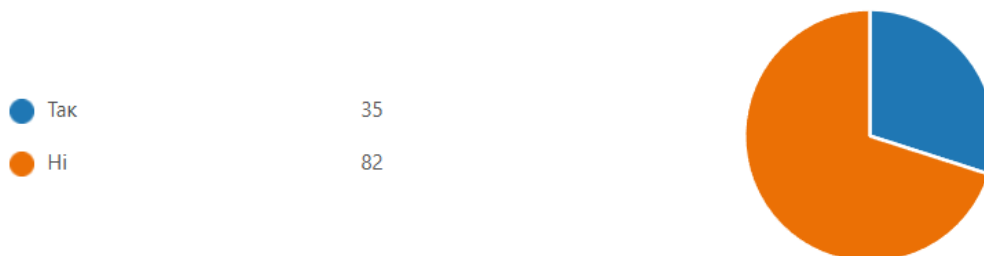


Рис. 2 Результати відповідей на питання про впевненість у собі

Джерело: сформовано авторами за результатами опитування

Отже, відповіді на це питання можуть свідчити про домінування пасивної позиції. Більшість першокурсників не демонструють природного прагнення до лідерства, що може бути наслідком невпевненості, відсутності досвіду чи недостатньої мотивації. Високий відсоток студентів, які уникають лідерської позиції, свідчить про необхідність цілеспрямованої роботи над формуванням лідерських навичок. Хоча майже третина студентів вже

проявляє схильність до лідерства, слід створити умови для того, щоб заохочувати до активної участі й тих, хто наразі не ідентифікує себе як лідер. Результати відповідей першокурсників фахового коледжу на питання про хвилювання перед зустріччю з важливими та відомими людьми (Діаграма 3) показують, що переважна більшість (78%) відчуває хвилювання в таких ситуаціях.

50. Чи відчуваєте Ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми?

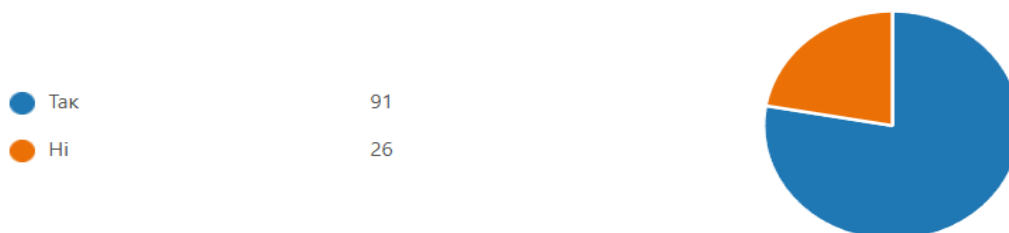


Рис. 3 Результати відповідей на питання про емоційний стан

Джерело: сформовано авторами за результатами опитування

Це може свідчити про невпевненість, страх зробити помилку, відсутність комунікаційного досвіду або високий рівень відповідальності. Однак 22% не відчувають такої емоції, що може вказувати на їхню впевненість у собі, наявність досвіду подібних зустрічей або сформовану здатність до ефективно соціальної взаємодії. Оскільки велика кількість студентів відчуває психологічний дискомфорт перед важливими соціальними

контактами, це може впливати на їхню здатність проявляти лідерські якості, презентувати себе та ефективно спілкуватися у професійному середовищі. Опитування вказує на актуальність роботи над подоланням страху публічних виступів, формуванням технік самопрезентації та розвитку емоційної стійкості.

Результати анкетування підкреслюють потребу в цілеспрямованій роботі над подоланням страху соціальних

взаємодій, що є критично важливим аспектом лідерства та професійного становлення студентів та підтверджують актуальність впровадження інструментів розвитку лідерства в коледжі, необхідність використання методик, які стимулюють розвиток ініціативності, впевненості та комунікаційних навичок серед студентів.

На питання «Чи важливо керівнику особисто виконувати роботу, якою він керує?» переважна більшість (85%) респондентів відповіли, що керівник повинен володіти практичними навичками у своїй сфері. Водночас (15%) вважають, що достатньо вміти делегувати завдання. Визначаючи, який стиль керівництва найефективніший, 89 студентів (76%) обрали колегіальний стиль/ Відповідаючи, чи хотіли б студенти працювати самостійно, без керівника, 65% респондентів зазначили, що воліли б працювати незалежно, але понад третину (35%) хотіли б працювати під керівництвом досвідченого наставника. Ці результати свідчать про прагнення більшості студентів до незалежності та командної співпраці, що є важливими складовими сучасного лідерства.

На підставі здійсненого опитування можемо здійснити такі узагальнення:

- більшість студентів відкриті до проявів лідерства, проте не всі мають впевненість у власних силах;

- високий рівень відповідальності серед першокурсників (79%) свідчить про їхню готовність до професійного зростання;

- прагнення до самостійності (65%) демонструє схильність студентів до підприємництва та проєктної діяльності.

- високий рівень організаторських здібностей (59%) дозволяє сподіватися на активну участь студентів у розвитку навчального середовища.

Хоча результати опитування підтверджують значний лідерський потенціал першокурсників, проте він потребує подальшого розвитку через систематичні освітні заходи та позааудиторну активність. Зокрема, доцільно впровадити тренінги з емоційної

стійкості та комунікації, оскільки 69% студентів зазначили, що втрачали контроль над емоціями в напружених ситуаціях; організувати майстер-класи з лідерства та публічних виступів, адже 43% студентів уникають висловлювання своєї думки в групах. Перспективним вбачається діяльність проєктних груп, де студенти можуть реалізовувати ініціативи, розвиваючи відповідальність та навички керівництва та запровадження менторських програми, щоб досвідчені студенти/випускники могли наставляти молодших.

Ефективним інструментом розвитку лідерства студентів в цьому контексті постає «Школа лідерів», що була організована в коледжі в 2023,2024 н.р.. Ідея запровадження такої форми позааудиторної роботи виникла для підготовки студентства коледжу до участі в органах студентського самоврядування. З метою заохочення до участі у роботі Студентської ради, підготовки до звітно-виборчої студентської конференції вирішили організувати зустрічі з випускниками-лідерами. Відкрила цикл зустрічей Наталія Нагірна, випускниця спеціальності «Маркетинг» та голова студради (2011-2013 рр.), на разі Senior People Partner (HR) в ІТ компанії. Наталія підготувала для учасників змістовну презентацію, розповіла про роль лідера в студентському середовищі та надихнула власним прикладом до участі [13]. Пам'ятною є зустріч із Євгенією Федотовою, випускницею спеціальності «Фінанси і кредит» (2013 р.), наразі віце-президенткою ГО «Ліберально-демократична ліга України», членкинею дорадчої ради з питань молоді при Раді Європи, проджект-менеджеркою індійсько-американського стартапу «Convosight». Євгенія поділилася спогадами про участь у проєктній діяльності коледжу, яка сприяла формуванню її особистої активної позиції, мотивувала до розвитку лідерських якостей завдяки втіленню студентських ідей та ініціатив [14].

Діяльність «Школи лідерства» у фаховому коледжі виявилася дієвим

інструментом, що допоможе студентам розвинути навички управління, комунікації, відповідальності та стратегічного мислення. Щоб ця школа була ефективною, вона має включати як теоретичні, так і практичні аспекти розвитку лідерства. Зокрема, завданнями Школи є :

- розвинути ключові лідерські навички – комунікацію, відповідальність, емоційний інтелект, стратегічне мислення, вміння ухвалювати рішення;

- підготувати студентів до активної участі у громадському житті, підприємницькій діяльності та управлінні проєктами;

- створити спільноту активних студентів, які готові змінювати своє навчальне середовище та суспільство;

- надати учасникам практичний досвід через волонтерство, соціальні проєкти та стажування.

Для ефективного розвитку лідерства важливо інтегрувати відповідні інструменти як в освітній процес, так і позааудиторну діяльність. «Школа лідерства» допоможе студентам розкрити власний потенціал, покращити навички самопрезентації та командної роботи, а також підготує до реалій сучасного бізнесу та управління.

Варто сказати, що в багатьох закладах вищої освіти впроваджуються програми та ініціативи, спрямовані на розвиток лідерських якостей студентів, що в сою чергу покращує імідж та привабливість закладу.

Оскільки запровадження окремих дисциплін чи навчальних модулів з лідерства в освітні програми в фаховому коледжі стикається з дефіцитом начального часу ефективним є інтегрований підхід, за якого лідерство можна інтегрувати в обов'язкові дисципліни, додаючи практичні кейси, рольові ігри та ситуаційний аналіз. Наприклад, для спеціальностей фінанси, маркетинг, право студентам для вирішення практичних завдань даються ролі керівників компаній, які приймають бізнес-рішення. ІТ-спеціальності: розробка командних

проєктів із поділом ролей (лідера, координатора тощо). Готельно-ресторанна справа –це моделювання управління командою у сфері обслуговування.

Поза основним освітнім процесом студентам потрібні практичні можливості розвивати лідерські навички. Зокрема, це відбувається через активну діяльність в органах студентського самоврядування, надання реальних управлінських повноважень і залучення студентів до прийняття рішень щодо заходів, розкладу, ініціативи тощо. Успішною практикою є система наставництва, коли другокурсники допомагають першокурсникам адаптуватися в коледжі.

Отже, разом з «Школою лідерства», для розвитку лідерських якостей студентів коледжу доцільно впровадити такі інструменти:

- тренінги та семінари: проведення регулярних занять, спрямованих на розвиток комунікативних навичок, командної роботи та прийняття рішень;

- проєктна діяльність: залучення студентів до розробки та реалізації власних проєктів, що сприятиме розвитку ініціативності та відповідальності;

- менторські програми: створення системи наставництва, де старші студенти або викладачі допомагатимуть молодшим у розвитку їхніх лідерських якостей;

- студентське самоврядування: заохочення участі у студентській раді, клубах та об'єднаннях творчих студій, що дозволить набувати практичного досвіду в організації заходів і керівництві студентськими спільнотами;

- змагальні заходи: організація дебатів, конкурсів, спортивних та інших заходів, що стимулюють здорову конкуренцію та розвиток лідерських навичок.

Важливо також розвивати лідерський потенціал викладачів та забезпечити підготовку до взаємодії зі студентами як лідерами.

Висновки. На основі результатів опитування першокурсників коледжу можна зробити висновок, що у студентів є достатній потенціал для розвитку

лідерства, але він потребує цілеспрямованого формування.

Для формування лідерських якостей у студентів коледжу необхідний комплексний підхід, що включає теоретичну підготовку, практичні заняття, позанавчальні активності та спеціальні ініціативи. Інтеграція лідерських програм у навчальний процес, створення простору для реалізації студентських ініціатив та залучення зовнішніх партнерів допоможе сформувати спільноту активних і відповідальних студентів, готових до майбутніх професійних викликів.

Проведення регулярних опитувань серед здобувачів освіти з метою моніторингу їхнього професійного та особистісного розвитку є важливим як для управління на інституційному рівні (коледж), так і для управління вищою освітою загалом, оскільки надає змогу виявити реальний рівень розуміння студентами сучасних управлінських технологій та готовності до здійснення професійної діяльності; з'ясувати актуальні потреби студентства та врахувати їх при проектуванні освітніх програм; визначити приріст особистісних компетентностей завдяки порівнянню результатів вхідного й вихідного опитування. Результати таких моніторингових надають підстави для прийняття управлінських рішень на основі достовірних даних, допомагають створити

сприятливе для розвитку лідерства освітнє середовище в закладі освіти, планувати заходи для застосування різноманітних інструментів розвитку лідерства та підвищення рівня професійних компетентностей студентів як майбутніх фахівців і менеджерів. Такими інструментами можуть бути такі форми позааудиторної активності, як «Школа лідерів», яка передбачає у своїй програмі гостьові лекції, тренінги тощо від випускників, котрі вже мають свою історію успіху тощо. Доцільно проводити гостьові лекції, зустрічі з успішними представниками бізнесу, державними службовцями, політиками, які можуть стати сильними мотиваторами для молоді, запроваджувати конкурси та акції для мотивації студентства до лідерства. Запропонована система заходів охоплює використанні інструментів розвитку лідерства через навчальні курси, студентське самоврядування, позааудиторну активність та ініціативи, що сприятимуть комплексному формуванню лідерських якостей та компетентностей.

Отримані результати дослідження спонукають до подальших розвідок у дослідженні думки науково-педагогічних працівників коледжів щодо використання інструментів формування лідерських компетентностей в студентів фахового коледжу.

Література:

1. Закон України «Про фахову передвищу освіту» (№2745-VIII від 23.03.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text>
2. Генеза провідництва в освіті: колективна монографія / За ред. проф. І. Богданова. К.: Освіта України, 2020. – 478 с.
3. Carpio-Mendoza, J., Vega-Vilca, C. S., Mescua-Figueroa, A. C., Cruz-Montero, J. M., Campos-Díaz, R. R., & Jaimes-Velásquez, C. A. (2023). «Transformational leadership in educational management: Systematic review of the literature.» *Remittances Review*, 8(4). URL: <https://remittancesreview.com/menu-script/index.php/remittances/article/view/746/386>
4. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91
5. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького*

- національного університету. *Економічні науки*. 2019. № 5. С. 184–187.
6. Буняк Н. М. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>
7. Романовський О.Г. Лідерські якості в професійній діяльності. Харків : НТУ «ХП», 2017. 143 с.
8. Христюк С. (2022). «Формування лідерських якостей особистості у закладах вищої освіти.» *Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія*, 13(1), 81-88. URL: <https://humstudios.com.ua/uk/journals/tom-13-1-2022/formuvannya-liderskikh-yakostey-osobistosti-u-zakladakh-vishchoyi-osviti>
9. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти: монографія / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, Н. В. Кононець. Полтава: ПУЕТ, 2021. 591 с.

10. Кошіль, О., Спіріна, Т. (2023). Особливості формування лідерських якостей у студентів в умовах фахового коледжу. Ввічливість. Humanitas, 3, 47–52, DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.3.6>

11. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київський ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

12. Тест «Лідерство» URL: https://career.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=717:test-liderstvo&catid=41&Itemid=967

13. У Коледжі стартувала Школа лідерів. URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/novini-ta-podiji/item/5836-u-koledzhi-startovala-shkola-lideriv>

14. Триває навчання в Школі лідерів. URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/novini-ta-podiji/item/5839-tryvaie-navchannia-v-shkoli-lideriv>

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.45
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-203-210

**ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ, РЕПУТАЦІЙНІ, ЦИФРОВІ,
ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ, БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ, ЇХ ВПЛИВ ТА
ОЦІНЮВАННЯ**

Оксана Кириченко

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

**INFORMATION AND ANALYTICAL, REPUTATIONAL, DIGITAL,
TECHNOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF ECONOMIC
SECURITY OF ENTERPRISES, BANKING INSTITUTIONS, THEIR IMPACT AND
EVALUATION**

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 інформаційно-аналітичні, репутаційні, цифрові, технологічні аспекти управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ, їх вплив та оцінювання.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, ризиків, невизначеності функціонування, організації та підприємства знаходяться під потужним впливом факторів цифрового, технологічного розвитку, ринкового, конкурентного та інформаційного середовища здатних призвести як до зміцнення ділової репутації, фінансово-економічного потенціалу та ринкової позиції підприємств, банківських установ, так і до завдання значних втрат та збитків. В цих умовах, забезпечення ефективного управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ є важливим завданням яке потребує врахування зовнішніх та внутрішніх факторів таких як стан та рівень впровадження цифрових технологій, стан ділової репутації, інформаційно-аналітичного забезпечення, з метою формування та реалізації комплексних заходів управління.

Метою статті є дослідження інформаційно-аналітичних, репутаційних, цифрових, технологічних аспектів управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ, їх вплив та оцінювання. Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід, структурний, процесний, адаптивний, комплексний, функціональний наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають в узагальненні інформаційно-аналітичних, репутаційних, цифрових, технологічних факторів та виявленні і систематизації показників, що їх характеризують та здійснюють вплив на управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ; адаптуванні сучасних методів аналізу та оцінювання, які дають можливість здійснювати як якісне, так і кількісне оцінювання ризиків, загроз, які виникають внаслідок впливу репутаційних, цифрових, інформаційно-аналітичних та технологічних факторів.

Перспективи подальших досліджень полягають у тому, що впровадження цифрових технологій, інтеграція та глобалізація ринкового середовища, надійність ділової репутації та ефективність системи розбудованого інформаційно-аналітичного забезпечення здійснюють безпосередній вплив на роботу підприємств, банківських установ, залежних від інвестицій підприємств в сфері будівництва та їх економічну безпеку, стабільність і майбутні перспективи функціонування, що актуалізує необхідність впровадження подальших наукових досліджень цього напрямку.

Ключові слова: управління, управління системою економічної безпеки, підприємства, банківські установи, ділова репутація, оцінювання економічної безпеки, цифрові технології, інформаційно-аналітичне забезпечення

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 12

Abstract. The article studies the information-analytical, reputational, digital, technological aspects of managing the system of economic security of enterprises, banking institutions, their impact and evaluation.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that in modern conditions of socio-economic instability, risks, uncertainty of functioning, organizations and enterprises are under the powerful influence of factors of digital, technological development, market, competitive and information environment that can lead to both strengthening of business reputation, financial and economic potential and market position of enterprises, banking institutions, and to the task of significant losses and damages.

In these conditions, ensuring effective management of the system of economic security of enterprises, banking institutions is an important task that requires taking into account external and internal factors, such as the state and level of digital technology introduction, the state of business reputation, information and analytical support, in order to form and implement comprehensive management measures.

The article is aimed at studying the information-analytical, reputational, digital, technological aspects of managing the system of economic security of enterprises, banking institutions, their impact and evaluation. 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 generalizing information-analytical, reputational, digital, technological factors and identifying and systematizing indicators that characterize them and influence the management of the system of economic security of enterprises, banking institutions; adaptation of modern methods of analysis and evaluation, which make it possible to carry out both qualitative and quantitative assessment of risks, threats that arise as a result of the influence of reputational, digital, information, analytical and technological factors.

Prospects for further research are that the introduction of digital technologies, integration and globalization of the market environment, the reliability of business reputation and the effectiveness of the system of developed information and analytical support have a direct impact on the work of enterprises, banking institutions, enterprises dependent on investments in the field of construction and their economic security, stability and future prospects of functioning, which actualizes the need for implementation of further scientific research in this direction.

Keywords: *management, management of the economic security system, enterprises, banking institutions, business reputation, assessment of economic security, digital technologies, information and analytical support*

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

Постановка проблеми. В сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, ризиків, невизначеності функціонування, організації знаходяться під потужним впливом факторів цифрового, технологічного розвитку, ринкового, конкурентного та інформаційного середовища здатних призвести як до зміцнення ділової репутації, фінансово-економічного потенціалу та ринкової позиції підприємств, банківських установ, так і до завдання значних втрат та збитків. В цих умовах, забезпечення ефективного управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ є важливим завданням яке потребує врахування зовнішніх та внутрішніх факторів таких як стан та рівень впровадження цифрових технологій, стан ділової репутації, інформаційно-аналітичного забезпечення, з метою формування та реалізації комплексних заходів управління. У зв'язку із цим дослідження інформаційно-аналітичних, репутаційних, цифрових, технологічних аспектів їх впливу на діяльність цих організацій та використання методів оцінювання цього впливу на управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ, набуває особливої ролі та значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретико-методичних засад та практичних питань інформаційно-аналітичних, репутаційних,

цифрових, технологічних аспектів та їх впливу на управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ, методів їх оцінювання розглянуто у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

За визначенням науковців В. Коваленко, О. Сергєєва (2020) ділова репутація – це об'єктивно сформована практикою сукупність думок про банк усіх агентів, що в тій чи іншій формі взаємодіють з ним (співробітників, інвесторів, кредиторів, клієнтів, аналітиків, уряду, засобів масової інформації).

Досліджуючи сучасні проблеми підприємств, банківських установ науковців В. Міщенко, С. Науменкова (2016) виділяють проблеми, що стримують їх розвиток: банки все ще мають суттєві частки проблемних активів на балансі, що потребує системного вирішення проблеми якості активів; банківська система не має фундаменту для сталого розвитку, має замалу базу заощаджень, кредитування призупинилося, джерела капіталу обмежені, ринок надзвичайно фрагментований, довіра до банківської системи знизилась; немає змоги проводити ефективний нагляд на необхідному рівні та виявляти ризики на ранній стадії; розвиток фінансової інфраструктури не відповідає потребам банківського сектора та економіки в цілому.

Досліджуючи вплив ділової репутації, стійкість функціонування та економічну безпеку В.

Коваленко (2021) зазначено, що важливим аспектом взаємозв'язку ділової репутації та фінансової стійкості виступає методичний підхід до оцінювання їх рівня. Автор звертає увагу, що ділова репутація не має чіткої системи показників, за якими можна оцінити її кількісно, а тому пропонує оцінювати структурні складові ділової репутації через індикатори фінансової стійкості банків, використовуючи підхід системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) (Коваленко, 2021).

До якісних методів оцінки ділової репутації відносять соціологічні опитування та групу експертних методів, яка включає в себе рейтингову і рекомендаційну методики. Кількісна оцінка передбачає використання даних фінансової звітності. Світова практика довела, що ділова репутація є нематеріальним активом компанії, яка має свою вартість. При цьому, можлива оцінка як ринкової, так і балансової вартості ділової репутації (Коваленко, 2021).

Сучасні дослідники С. Телешун, С. Ситник, І. Рейтерович, О. Титаренко, С. Вировий (2011) під інформаційним та аналітичним забезпеченням пропонують розуміти сукупність технологій, методів збору та обробки інформації, що характеризує об'єкт управлінського впливу (соціальні, політичні, економічні та інші процеси), специфічних прийомів їхньої діагностики, аналізу й синтезу, а також оцінки наслідків прийняття різних варіантів політичних рішень.

Досліджуючи питання інформаційно-аналітичного забезпечення управління системою економічної безпеки О. Захаров (2009) прийшов до висновку, що в умовах світової фінансово-економічної кризи успішна діяльність, безпека й розвиток підприємства в значній мірі залежить від стану його інформаційної безпеки. Протидіяти небезпекам, погрозам і ризикам для інформаційних ресурсів підприємства й забезпечити його безпека й стійкий розвиток можна тільки на основі комплексного підходу.

За визначенням О. Козловської (2013) під інформаційно-аналітичним забезпеченням будь-яких процесів розуміється органічна сукупність даних та

методів їх визначення і аналітичної оцінки, що може бути науково-методичною основою для прийняття органами управління відповідних рішень при визначенні ефективних напрямків розвитку цих процесів. На думку Н. Зачосової І Горячківської (2016) інформаційно-аналітичне забезпечення у контексті оцінювання рівня функціонування системи економічної безпеки підприємств та фінансових установ можна визначити як сукупність збору, обліку, накопичення, розподілу, переробки (аналізу), збереження, пошуку і передачі відомостей та даних, що стосуються різних аспектів діяльності суб'єкта господарювання, а також поточного та ретроспективного стану захищеності корпоративних ресурсів від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх небезпек і загроз.

У сучасних умовах переходу до технологій четвертої промислової революції всі процеси які відбуваються на підприємствах, розбудова та ефективна діяльність функціональних підсистем роботи підприємств, установ здійснюється на засадах та з використанням нових цифрових технологій (Кириченко, 2021). Доступ та активне використання таких технологій в діяльності підприємств та банківських установ стає пріоритетною задачею в діяльності організацій як з метою забезпечення належного рівня безпеки так з метою забезпечення ефективної діяльності та майбутнього розвитку.

У працях Б. Дергалюк (2023) наголошується, що враховуючи сучасні умови цифрової трансформації, доцільно виокремлювати цифрову безпеку підприємства, яка забезпечує економічні та інформаційні інтереси підприємства в поточний період та його стратегічну економічну безпеку в довгостроковій перспективі на основі відповідних технологій, які відповідають теперішньому стану промислової революції (Індустрії 4.0). Науковцем Б. Дергалюк (2023) зроблено висновки про те, що сучасні виклики, пов'язані із становленням економіки знань, її інформатизації та цифрової трансформації потребують

високої уваги як з боку підприємств, держави, науковців та інших учасників суспільних відносин. Цифровізація відкриває нові можливості як для підприємств, так і споживачів, але і несе високу загрозу втрати частки ринку, або й банкрутства суб'єктів господарювання традиційних галузей економіки, впливаючи на бізнес-моделі підприємств різних галузей різним чином. Там, де нематеріальні активи, інформація, знання є визначальним фактором виробництва – цифровізація бізнес-процесів відбувається швидше (Дергалюк, 2023).

У роботі Y. Samoilenko, I. Britchenko & I. Levchenko (2022) зазначається, що в економічній науці поняття економічної безпеки розглядається як сукупність складових, серед яких виокремлюють інформаційну безпеку, яка пов'язана з процесами інформатизації діяльності суб'єктів економічних відносин та в сучасних умовах набули форми цифровізації, а також із захистом інформаційних ресурсів, а тому забезпечення економічної безпеки підприємства будується насамперед у вигляді системи захисту інформації.

За дослідженням О. Кравченко, О. Гаврилюк, О. Челомбійко & С. Бойко (2024) цифрова трансформація є одним з важливих факторів розвитку країни, тому забезпечення економічної безпеки підприємств стає обов'язковою умовою його виживання в сучасних умовах. Крім того, відбувається зміщення акценту в частині ресурсів економічних суб'єктів на інновації та інформацію, а наслідком цього з'являються нові вимоги до економічної безпеки для забезпечення ефективного захисту інформації.

Науковці В. Проскура, Т. Черничко & Д. Верещкий (2024) приходять до висновку, що при формуванні, регламентації та безпосередньому забезпеченні безпеки бізнесу все більше уваги приділяється інформаційній безпеці та кібербезпеці. В результаті відбувається розширення сфери інтересів забезпечення безпеки з рівня бізнес структур до рівня держави, а також актуалізуються нові елементи, такі як кібербезпека, безпека

комп'ютерних мереж, інформаційна безпека і т.д. Відповідно, за рахунок використання цифрових технологій зростає кількість засобів, що дають можливість проводити безпекові заходи на різних рівнях. На думку І. Кульчицького (2024), у сучасних умовах цифрової економіки економічна безпека підприємств залежить від їх здатності адаптуватися до змін і протидіяти новим загрозам. Інтеграція цифрових технологій стає невід'ємною складовою управління безпекою. Лише правильно розроблена стратегія управління економічною безпекою дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та фінансово стабільними. В цих умовах подальше вивчення інформаційно-аналітичних, репутаційних, цифрових, технологічних аспектів управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ, їх впливу та оцінювання має важливу роль та значення.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження інформаційно-аналітичних, репутаційних, цифрових, технологічних аспектів управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ, їх впливу та оцінювання. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний та структурний підходи; процесний, комплексний та функціональний підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи інформаційно-аналітичні, репутаційні, цифрові, технологічні аспекти управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ, їх вплив та оцінювання передусім необхідно виявити фактори, які здійснюють безпосередній вплив на систему економічної безпеки закладів, організацій, підприємств.

Досліджуючи взаємозв'язок ділової репутації та її вплив на економічну безпеку банківської установи, підприємств зазначимо, що він заснований на тісному взаємозв'язку фінансової стійкості та ділової репутації банку, розвитку сформованості корпоративної політики,

корпоративної культури самого банку та активності просування бренду, формування його іміджу в засобах масової інформації через використання сучасних засобів постачання та реалізації продуктів, послуг, участі в реалізації суспільно-значимих масштабних проєктів, участі в спільних реалізаціях державних програм на засадах державно-приватного партнерства. Важливим є також рівень довіри до банку, його клієнтів, партнерів, що формується тривалий період часу в суспільно-економічному, ринковому, середовищі за рахунок фактичної фінансової надійності банку та внаслідок систематичного поширення позитивної іміджевої інформації про банківську організацію та її діяльність в засобах масової інформації та іншими показниками, здатними визначити ділову репутацію банківських установ, підприємств та їх вплив на стан та рівень економічної безпеки банку є довгочасність та відповідальність роботи на ринку. Багаторічний досвід роботи та присутність на ринку в поєднанні з дотриманням банком взятих на себе перед клієнтами і партнерами фінансових, майнових, операційних зобов'язань забезпечує поступове, але надійне зростання та зміцнення ділової репутації банку, підприємства. Іншими важливими аспектами ділової репутації, що мають безпосередній вплив на саму безпеку банку, є особиста ділова репутація власників-засновників, особистий діловий імідж, авторитет власників банків, дотримання банком своїх фінансових та корпоративних зобов'язань; відсутність судових спорів, суперечок, кримінальних впроваджень, результати яких та прийняті судові рішення здатні призвести як до фінансових, так і репутаційних втрат.

Впровадження таких технологій та інструментів, здатних підвищити та забезпечити належний рівень ділової репутації банківських установ та організацій потребує активного і широкого використання здобутків сучасних цифрових технологій, в тому числі мобільних додатків, систем електронного банкінгу для обслуговування корпоративних клієнтів, розбудови електронних систем взаємодії з міжнародними фінансовими інститутами та використання міжнародних цифрових платіжних систем. Таким чином, першочергового значення в

діяльності системи економічної безпеки банківських установ набуває питання забезпечення безпеки, захисту фінансових, майнових активів банківських установ та їх клієнтів, організацій, підприємств від шахрайства, відмивання коштів, кіберзлочинності, порушень та несанкціонованого втручання в функціонування електронних систем.

Світові процеси техніко-технологічного розвитку, інформатизація, цифровізація всіх суспільно-економічних процесів функціонування та масовий перехід до використання сучасних цифрових технологій, які формують нові потужні, віртуальні ринки просування та збуту продукції та послуг не оминув в тому числі і фінансову, інвестиційну діяльність та фінансові ринки. Більше того, фінансова, інвестиційна, банківська діяльність стали тими сферами, де впровадження нових цифрових технологій отримало чи не найбільшої активності та масштабів поширення від переходу на електронний банкінг та електронні платежі, що забезпечують миттєву передачу відправлення фінансових активів до існування повністю віртуальних банків, що існують в виключно цифровому середовищі. Впровадження цифрових електронних технологій в роботі банківської системи призвело до фундаментальної зміни та оптимізації всіх процесів операційної діяльності, забезпечуючи їх швидкість, надійність, прозорість, доступність для клієнтів з будь-якого куточка країни чи світу, інтегрованість в ринки, процеси операційної діяльності підприємств, організацій та інтегрованості в міжнародне середовище, передусім через залучення міжнародних платіжних систем та підтримки розвитку і співпраці з міжнародними ланками партнерів. Проте, така цифрова активність банківської діяльності має і негативні наслідки, а саме зростання рівня небезпеки, загроз, ризиків, пов'язаних із поширенням кіберзлочинності, можливими збоями в електронних системах та втручанням в них зловмисників з метою заволодіння фінансами, активами банків та їх клієнтів, організацій, підприємств, що актуалізує питання зростання безпекових заходів, спрямованих на убезпечення від ризиків цифрової діяльності, що в цілому призвело до виявлення та опису

науковцями такого поняття як «цифрова безпека». Вище зазначене дає можливість виокремити та узагальнити показники, які характеризують ризики впливів цифровізації на рівень економічної безпеки банків, підприємств, а саме: загальний розвиток цифрових технологій у світі та технічна відповідність технологій та обладнання, яке використовується для забезпечення діяльності банку; рівень кібербезпеки; впровадження системи електронного банкінгу; впровадження цифрових додатків; активність та широта надання послуг з використанням цифрових систем; рівень цифровізації операцій банку; активність роботи з міжнародними платіжними та цифровими системами.

Важливими аспектами інформаційно-аналітичної діяльності, що здійснює безпосередній вплив на рівень безпеки банківських установ та організацій є робота з інформацією та

сама розбудова в банку інформаційно-аналітичної системи опрацювання інформації, яка формується з головних підсистем: інформаційної, яка відповідає за сам збір, достатність, своєчасність релевантність, достовірність отриманої інформації; аналітичної підсистеми, що забезпечує опрацювання, аналіз та оцінювання зібраної інформації отриманих даних як з метою обслуговування клієнтів споживачів, так і з метою отримання фактологічних даних щодо стану самого банку, його фінансово-економічних операцій. Отримані звіти інформаційно-аналітичного забезпечення є фактологічною основою в подальшому прийнятті ефективних управлінських рішень.

Інформаційно-аналітичні, репутаційні, цифрові, технологічні аспекти управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ, їх вплив та оцінювання представлено на рис.1.

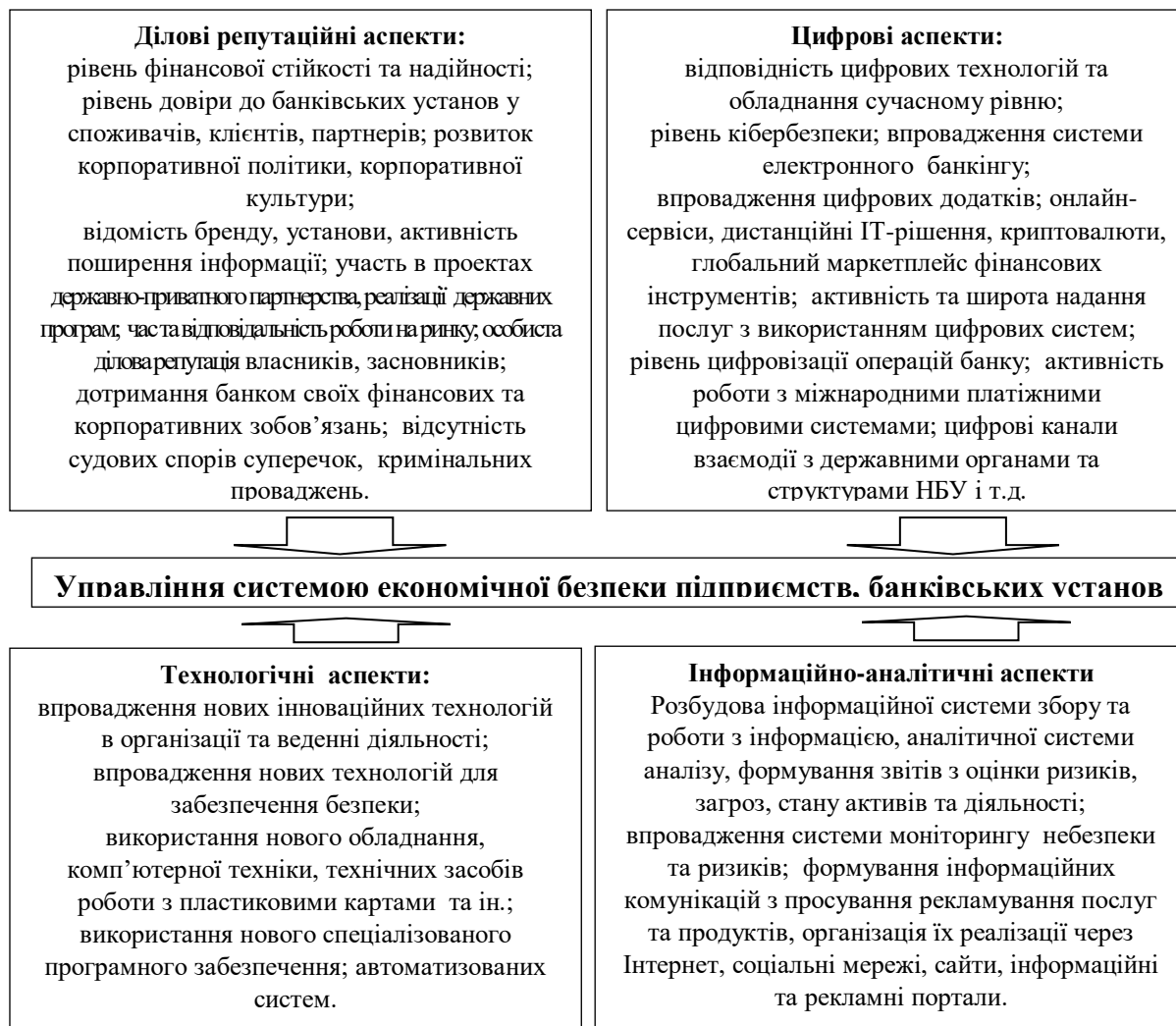


Рис.1. Інформаційно-аналітичні, репутаційні, цифрові, технологічні аспекти управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ

Джерело: узагальнено автором

Іншим важливим впливом інформаційно-аналітичного забезпечення в управлінні системами економічної безпеки банківських установ, підприємств є збір інформації щодо потенційних та фактичних ризиків, небезпек та загроз, які можуть здійснювати безпосередній вплив на їх діяльність, з метою забезпечення захисту, планування та впровадження превентивних і попереджуючих дій та заходів, які мають діяти на упередження реалізації цих ризиків та загроз, а також заходів, спрямованих на мінімізацію та нейтралізацію тих негативних впливів та наслідків, які виникають внаслідок настання ризикових подій, негативного впливу. З цією ж метою в межах інформаційно-аналітичного забезпечення банківських установ, підприємств доцільним є впровадження системи моніторингу стану та рівня економічної безпеки банківської установи підприємства.

Важливим аспектом застосування інформаційно-аналітичного забезпечення є поширення інформації про банк, організації та формування електронних цифрових комунікацій з просування, рекламування послуг та продуктів організацій через Інтернет, соціальні мережі, сайти, інформаційні та рекламні портали. В цьому аспекті інформаційно-аналітичне забезпечення невід'ємно пов'язано із формуванням ділової репутації, рівнем цифровізації всіх процесів його діяльності та активним використанням цифрових електронних платформ, соціальних мереж, сайтів, додатків для просування інформації про банківську установу чи підприємство з метою зростання обсягів споживання продуктів, послуг та зростання довіри до цієї установи у споживачів та партнерів.

Технологічні аспекти управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ, здійснюють вплив на їх діяльність завдяки впровадженню нових інноваційних технологій в організації та веденні діяльності, включаючи технічне оснащення інформаційних систем, систем безпеки, обладнання для здійснення операційної діяльності та ведення розрахунково-

касових операцій, обладнанням та транспортними засобами, які використовують в процесі виробництва чи операційної діяльності підприємства. Іншим вагомим показником такого впливу виступає впровадження нових технологій для забезпечення безпеки, а також автоматизованих систем забезпечення безпеки банківських установ, організацій, сигналізації, пожежної безпеки та інших. Наступним важливим складником такого забезпечення виступає саме використання нового обладнання, сучасної комп'ютерної техніки, яким забезпечують всі робочі місця працівників, управлінців і водночас які забезпечують роботу із значними масивами інформації. Окремо слід зазначити про важливість нового рівня та технологічності обладнання для роботи з пластиковими картами та технічних засобів обслуговування такого обладнання. Разом із тим, така технологізація процесів операційної, виробничої, управлінської, облікової діяльності підприємств та банківських установ актуалізує потребу в сучасному високотехнічному програмному забезпеченні і таким чином, використання нового спеціалізованого програмного забезпечення, його достатність, відповідність, захист від кіберзлочинності є одним із найбільш важливих пріоритетних завдань в забезпеченні економічної безпеки в сучасних умовах.

Наявність впливу та дії такого значного обсягу цифрових, репутаційних, технологічних, інформаційно-аналітичних аспектів та факторів, які здійснюють безпосередній вплив на стан та рівень економічної безпеки підприємства, банківських установ, актуалізує питання визначення та прийняття методів оцінювання, їх впливу на економічну безпеку економічних суб'єктів з метою отримання своєчасної об'єктивної інформації щодо стану економічної безпеки та готовності організацій до її забезпечення на високому рівні.

З цією ж метою доцільним є адаптація сучасних провідних методів аналізу та оцінювання, які дають можливість здійснювати як якісне, так і

кількісне оцінювання ризиків, небезпек та загроз, які можуть виникати внаслідок впливу репутаційних, цифрових, інформаційно-аналітичних та технологічних факторів.

Для здійснення оцінювання ділової репутації банку, рівня цифровізації, технологічного та інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства, банківських установ, доцільним є застосування якісних методів оцінювання, серед яких найбільш поширеними є проведення соціологічних опитувань, анкетування, робота з групою залучених експертів, з використанням рейтингових та рекомендаційних методик.

Кількісне оцінювання передбачає опрацювання даних фінансової, операційної, управлінської звітності. До найбільш поширених методів, які можуть застосовуватися з метою проведення такого кількісного оцінювання, належать: балансово-нормативні методи, а саме: бухгалтерський метод, порівняльний метод та витратний метод; метод додаткових

прибутків; метод роялті та метод оцінки залишкової вартості.

Проте, найбільш поширеними та доцільними методами оцінювання такого впливу виступають метод рейтингового оцінювання та методи комплексного оцінювання, які поєднують оцінювання як за кількісними, так і якісними показниками, дають можливість оцінювати значний обсяг показників та забезпечують отримання результатів.

Висновки. За результатами проведених досліджень узагальнено інформаційно-аналітичні, репутаційні, цифрові, технологічні фактори та виявлено і систематизовано показники, що їх характеризують та здійснюють вплив на управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ; адаптовано сучасні провідні методи аналізу та оцінювання, які дають можливість здійснювати як якісне, так і кількісне оцінювання ризиків, небезпек та загроз, які можуть виникати внаслідок впливу репутаційних, цифрових, інформаційно-аналітичних та технологічних факторів.

Література:

1. Коваленко, В. & Сергєєва, О. (2020). Теоретичні аспекти впливу ділової репутації на забезпечення фінансово стійкого розвитку банків. Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу: монографія. Дніпро: Пороги. Т.1. С. 281–297.
1. Міщенко, В., & Науменкова, С. (2016). Банківська система України: проблеми становлення та розвитку. *Фінанси України*. № 5. С. 7-33.
2. Коваленко, В. (2021). Ділова репутація та її вплив на фінансову стійкість банків. *Академічний огляд*. №1(54). С.23-35.
3. Телешун С., Ситник С., Рейтерович І., Титаренко О., Вировий С., Телешун С. (2011). К. : НАДУ, 2011. 310 с.
4. Захаров, О. (2009). Інформація в управлінні системою економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університету КРОК*. №19. С.177-186
5. Козловська, О. (2013). Пріоритетні напрями державного регулювання розвитку інформаційного ринку в Україні. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. №. 1. С. 184-198.
6. Зачосова, Н. & Горячківська, І. (2016). Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання функціонування системи економічної безпеки підприємств та фінансових установ. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 10. С. 339-344.
7. 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>
8. Кравченко, О., Гаврилюк, О., Челомбітько, О., & Бойко, С. (2024). Управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрової економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка, №19(38). С. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-12)
9. Кульчицький, І. (2024). Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління. *Актуальні питання економічних наук*. №6. С. 22-28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14575016>
10. Samoilenko Yu., Britchenko I., Levchenko Ia., Losoncz P., Bilichenko O., Bodnar O. (2022). Economic Security of the Enterprise Within the Conditions of Digital Transformation. *Economic Affairs*. Vol. 67. No. 04. P. 619–629.
11. Дергалюк, Б. (2023). Вплив цифрової трансформації та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. № 26. С. 65-68
12. Проскура, В., Черничко, Т., & Верещкий, Д. (2024). Сучасні підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. № 4 (13). С. 61-67.

УДК 330.1:331: 658.3.07
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-211-219

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ І ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ: ПСИХОЛОГІЧНІ ТА БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ

Марта Копитко¹, Ольга Воронка²

¹Д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій, Університет «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, тел.: (067)673-03-57, e-mail.: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

²К.е.н., доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, тел.: (098)4314039, email.: olga.voronka24@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8334-7613>

MANAGEMENT OF HEALTHCARE ORGANIZATIONS AND INSTITUTIONS ON THE BASIS OF LEADERSHIP USING MODERN MANAGEMENT CONCEPTS: PSYCHOLOGICAL AND SAFETY ASPECTS

Marta Kopytko¹, Olga Voronka²

¹Doctor of science (Economics), professor, professor of management technologie sdepartment, "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>

²Ph.D. (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, e-mail: olga.voronka24@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8334-7613>

Анотація. У сучасному світі роль лідера набуває все більшого значення в управлінні організаціями. Сучасні вимоги до професійного розвитку, постійні зміни в бізнес-середовищі та швидкі технологічні інновації ставлять перед керівниками низку складних завдань. У зв'язку з цим важливо досліджувати як саму професію менеджера, так і особистісні якості, що сприяють успішній роботі в цій сфері.

Стаття присвячена вивченню аспектів професійної діяльності та особистості керівника, було проаналізовано теоретичні основи лідерства, відповідні компетенції та психологічні й безпекові аспекти лідерства, оскільки вони впливають на міжособистісні взаємини в колективі та ефективність управління організаціями та закладами охорони здоров'я.

Переважаюча увага приділяється вивченню важливих аспектів, таких як лідерські якості, комунікаційні навички, стресостійкість та здатність до прийняття рішень. Розглядаються сучасні підходи до формування та розвитку цих якостей, а також їх роль у досягненні успіху в управлінні.

У процесі написання статті було з'ясовано, що ефективність менеджера не може бути відокремлена від його здатності розвивати як професійні, так і особистісні навички. Здатність адаптуватися до змін, вміння ефективно комунікувати, високий рівень емоційного інтелекту, психологічна стійкість, а також розвинені навички ухвалення рішень є ключовими для досягнення успіху в управлінській кар'єрі. Навчання з минулого досвіду, аналітичний підхід до рішень та включення команди в процеси прийняття рішень сприяють створенню стійкої, інноваційної та продуктивної організаційної культури.

У підсумку було визначено, що успішність керівника в значній мірі залежить від поєднання твердих знань і гнучкого підходу до управління, вміння залучати та надихати команду, а також здатності вчитися і пристосовуватися в динамічному бізнес-середовищі. Усвідомлення цих аспектів є фундаментальним для розробки та виконання ефективної стратегії управління, спрямованої на досягнення високих результатів. Наступним було розглянуто стратегічний потенціал організацій та закладів охорони здоров'я в сучасних концепціях управління. Вирішуючи запровадити сучасні концепції управління, організації та заклади охорони здоров'я можуть орієнтуватися на передбачуваний потенціал конкурентної переваги. Якщо цей потенціал вважається достатнім для запровадження певної концепції управління, компанія повинна реалізовувати заходи. Важливим аспектом вважається вплив даної концепції на підвищення конкурентної позиції організації чи закладу охорони здоров'я.

Ключові слова: управління організаціями, заклад охорони здоров'я, лідерство, менеджер, розвиток персоналу, ефективне управління, економічна безпека організації, економічна безпека закладу охорони здоров'я, загрози.

Формули: 0; **рис.:** 2; **табл.:** 0; **бібл.:** 14

Abstract. *In the modern world, the role of a leader is becoming increasingly important in the management of organizations. Modern requirements for professional development, constant changes in the business environment and rapid technological innovations pose a number of complex tasks to managers. In this regard, it is important to study both the profession of a manager and the personal qualities that contribute to successful work in this area. The article is devoted to the study of aspects of the professional activity and personality of a manager, the theoretical foundations of leadership, relevant competencies and psychological and safety aspects of leadership were analyzed, as they affect interpersonal relationships in the team and the effectiveness of managing organizations and healthcare institutions.*

The main attention is paid to the study of important aspects, such as leadership qualities, communication skills, stress resistance and decision-making ability. Modern approaches to the formation and development of these qualities, as well as their role in achieving success in management, are considered. In the process of writing the article, it was found that the effectiveness of a manager cannot be separated from his ability to develop both professional and personal skills. The ability to adapt to change, the ability to communicate effectively, a high level of emotional intelligence, psychological resilience, as well as developed decision-making skills are key to achieving success in a managerial career. Learning from past experience, an analytical approach to decisions and the inclusion of the team in decision-making processes contribute to the creation of a sustainable, innovative and productive organizational culture.

As a result, it was determined that the success of a manager largely depends on the combination of solid knowledge and a flexible approach to management, the ability to involve and inspire the team, as well as the ability to learn and adapt in a dynamic business environment. Awareness of these aspects is fundamental for the development and implementation of an effective management strategy aimed at achieving high results. Next, the strategic potential of organizations and healthcare institutions in modern management concepts was considered. When deciding to implement modern management concepts, healthcare organizations and institutions can focus on the expected potential for competitive advantage. If this potential is considered sufficient to implement a certain management concept, the company should implement measures. An important aspect is the impact of this concept on improving the competitive position of the healthcare organization or institution.

Keywords: *organizational management, healthcare facility, leadership, manager, personnel development, effective management, economic security of the organization, economic security of a healthcare facility, threats.*

Formulas: 0; *fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 14.*

Постановка проблеми. Управління організаціями та закладами охорони здоров'я є складним завданням, що потребує злагодженої роботи багатьох факторів і багато в чому залежить від наявності тих або інших ресурсів, ключових компетенцій та можливостей організації, що зумовлюються розвитком його ресурсного потенціалу. Ефективне управління ресурсним потенціалом підприємств стає одним із найпріоритетніших завдань, які ставляться вищим керівництвом у рамках стратегічного управління підприємством, оскільки саме ресурсний потенціал визначає його можливості щодо досягнення тієї або іншої мети.

Актуальність даного дослідження полягає у необхідності глибокого розуміння ролі лідерства та його вплив на ефективність управління організацією. В умовах глобалізації та технологічної революції, особливості управлінської діяльності та вміння ефективно реагувати на зміни стають ключовими для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організацій. Також важливим є аналіз психологічних та безпекових

аспектів лідерства, оскільки вони впливають на міжособистісні взаємини в колективі та ефективність управління організаціями та закладами охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічну основу дослідження формують праці дослідників у сфері управління організаціями, статті в періодичних виданнях та монографії, що розкривають ті чи інші питання, що стосуються управління. Вивченню феномену лідерства, обґрунтуванню якостей, необхідних сучасному лідеру, присвятили свої праці такі вітчизняні науковці, як Грищенко І. М., Єфименко М. О., Кожушко Л. Ф., Маркіна І. А., Прилепа Н. В., Швіндіна Г. О., Шевченко Л. Ю. та ін. Попри те, проведений аналіз наукових праць дає підстави стверджувати, що визначення ролі лідера при управлінні підприємством потребує детальнішого вивчення.

Формування цілей статті. Мета статті – полягає в дослідженні теоретичних й практичних рекомендацій щодо аналізу системи управління організаціями та

закладами охорони здоров'я на засадах лідерства, а також впливу особистісних характеристик на процеси прийняття управлінських рішень.

Викладення основного матеріалу дослідження. Ефективне управління вимагає від керівників володіння широким спектром компетенцій, які дозволяють не лише керувати поточними завданнями, але й формувати стратегію розвитку організації. Однією з найважливіших здібностей кожного менеджера є лідерство, яке не тільки стимулює інших до ефективної роботи, але й встановлює курс, за яким організація рухається вперед. Лідерство в управлінні полягає не лише в умінні приймати рішення, але й у здатності відчувати потреби команди, вміти мотивувати та надихати, забезпечуючи при цьому підтримку та ресурси, необхідні для успішного виконання завдань.

На другому місці серед важливих навичок кожного керівника знаходиться стратегічне мислення. Ця здібність передбачає вміння дивитися в майбутнє, аналізувати тренди ринку, передбачати

можливі ризики та можливості. Стратегічне мислення дозволяє формувати довгострокові плани та адаптувати організацію до змінюваних умов середовища, забезпечуючи її стійкість і розвиток. Це також включає розробку ефективних стратегій, які спрямовані на досягнення корпоративних цілей і задоволення потреб клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Організаційні навички становлять третю важливу складову компетентності менеджера. Це включає уміння ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати робочі процеси, планувати завдання та визначати пріоритети таким чином, щоб робота була виконана ефективно та вчасно. Організаційні навички також передбачають уміння структурувати роботу так, щоб вона відповідала стратегічним цілям організації та забезпечувала оптимальне використання людських та матеріальних ресурсів.

Узагальнено особливості управління організаціями та закладами охорони здоров'я на засадах лідерства наведено на рис. 1.

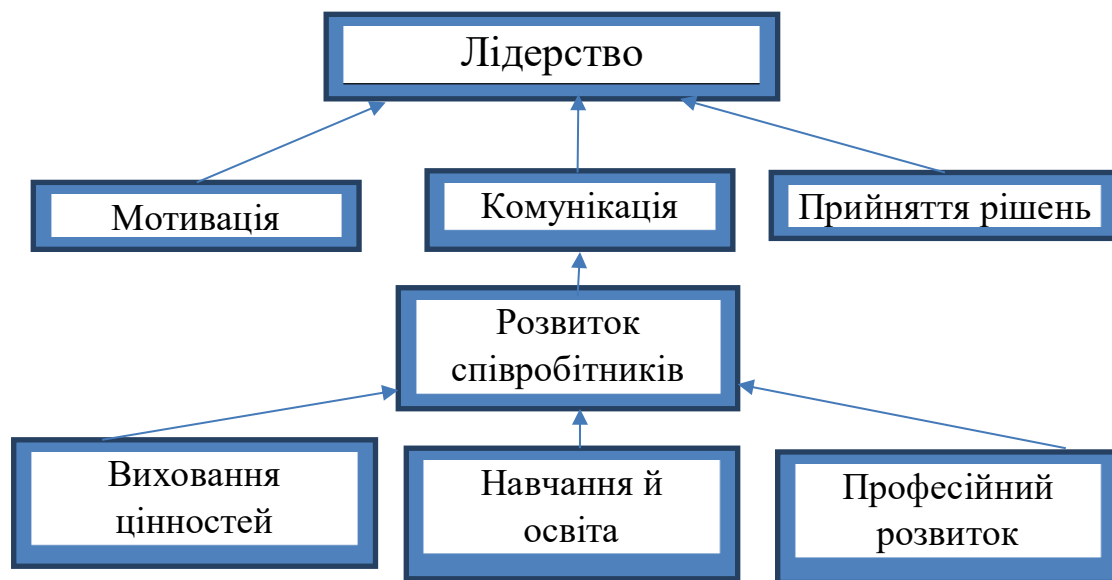


Рис. 1. Управління організаціями та закладами охорони здоров'я на засадах лідерства
Джерело: сформовано авторами

Лідерство, як особливий тип відносин в управлінні, характеризується в тому числі і можливістю через людей впливати на організацію в цілому, її стратегію і тактику, взаємодії у

внутрішньому і зовнішньому середовищі. Безумовним є те, що якщо при керівництві слід говорити про підлеглих, то в процесі організаційного лідерства мова йде про послідовників. Це формує нову

управлінську діаду «лідер-послідовники», залишаючи незатребуваним формат «начальник-підлеглий». Основними управлінськими ресурсами в цьому разі є не тиск і примус, а наснага і спонукання. У процесі лідерства в організації управлінська канва вибудовується на такому впливі, при якому співробітники приймають будь-які вимоги без жорсткого прояву влади і панування. Один із основоположників сучасних принципів управління, П. Друкер, позиціонував феномен лідерства як один із життєвонеобхідних елементів в системі організаційного управління (Друкер, 2018). На думку П. Друкера, лідерство – це не тільки продукт організаційної або групової взаємодії, але і фактор, який ці взаємодії створює. Водночас можливість стати лідером є у кожної людини, навіть з вельми середніми здібностями (Друкер, 2018). Ця точка зору, на думку А. Дегтяра, якнайкраще вбудовується в сучасну концепцію управління організацією, що виражається в підвищеній увазі до співробітників. Робота зі співробітниками, весь спектр організаційних заходів пов'язані насамперед із розвитком якісних показників персоналу. У цю систему роботи включені за своєю суттю механізми соціалізації особистості (профорієнтація, адаптація персоналу, атестація його діяльності, кар'єра тощо).

В умовах мінливості безпекового середовища та високої невизначеності умов ведення бізнесу необхідністю є для керівника вміння швидко аналізувати й вирішувати ситуацію, ідентифікувати проблеми та розробляти ефективні рішення стає ключовим фактором успіху. Лідер повинен бути здатний не тільки реагувати на виклики, але й антиципувати потенційні проблеми, що дозволяє мінімізувати ризики та використовувати можливості для розвитку (Осовська, 2003).

Нарешті, важливими є навички планування та управління проектами. Ефективне планування допомагає забезпечити, що всі завдання та проекти реалізуються згідно з встановленими термінами і бюджетами. Вміння керувати

проектами, включаючи розподіл завдань, координацію команд і моніторинг прогресу, є вирішальним для забезпечення ефективності і досягнення поставлених цілей. Управління проектами також включає здатність адаптуватися до змін і коректувати плани відповідно до нових вимог та обставин.

Комунікативні навички є життєво важливими для кожного керівника, оскільки ефективне спілкування лежить в основі управління командами і взаємодії з клієнтами чи іншими стейкхолдерами. Здатність чітко висловлювати думки, аргументувати позиції, слухати інших та реагувати на їхні потреби є ключем до успішної взаємодії в бізнес-середовищі. Лідерські якості менеджерів організацій вимагають умілого поєднання у своїй роботі особистих і колективних інтересів, що сприятимуть розвитку позитивних взаємин в команді та підтримувати ефективну робочу атмосферу.

Досліджуючи проблеми лідерства в контексті управління К. Линьов (Линьов, 2016), наголошує, що пріоритет особистісно орієнтованого лідерства в організації відходить у минуле й поступається місцем лідерству, в основі якого лежать взаємозв'язки та взаємодія в колективі, спроможність до змін та інновацій, досягнення цілей установи.

Освіта та саморозвиток лідера повинні охоплювати не лише фундаментальні знання з управління та економіки, але й постійне оновлення інформації про новітні технології, методи управління та глобальні ринкові тенденції. Це може включати в себе вивчення нових програмних рішень для бізнесу, методик ефективної комунікації, стратегічного планування, кризового менеджменту, а також поглиблення знань у сфері фінансів, маркетингу, права та інших важливих аспектах діяльності компанії.

Інвестування в професійний розвиток може відбуватися через відвідування тренінгів, семінарів, воркшопів, конференцій та інших освітніх заходів, роботу з коучем. Ці заходи не тільки надають цінну інформацію та

навчальні матеріали, але й дають можливість обмінюватися досвідом з колегами, встановлювати професійні контакти та вивчати кращі практики з управління в різних галузях. Також важливим аспектом є самоосвіта через читання фахової літератури, статей, досліджень та використання онлайн ресурсів, що дозволяють менеджеру залишатися в курсі останніх досліджень та теорій в області управління (Скібіцька, 2010).

Керівництво, незважаючи на вагомий спектр професійних компетенцій (знання економіки, психології, соціології тощо), так чи інакше обмежене формальною організаційною структурою (якщо не брати до уваги канали неформального впливу). Керівництво стає заручником легітимних форм організаційних взаємодій, що вимагають постійних інвестицій в іміджеву складову цього статусу організації. Діяльність сучасного керівника прогностична і вибудовується навколо шаблонів, що описують варіанти організаційних ситуацій (свого роду шаблонів моделей експертної поведінки), а керівник виступає носієм цих шаблонів. Це наділяє роботу керівника стратегічним умінням розподіляти владні повноваження, управління стає помірно централізованим (Хміль, 2003).

Одним з вагомих аспектів саморозвитку є вивчення і застосування нових технологій у практиці управління. Сучасний керівник, лідер повинен не тільки знати, як використовувати різноманітні інструменти для автоматизації та оптимізації робочих процесів, але й уміти інтегрувати цифрові технології в загальну стратегію організації. Це може включати впровадження систем управління ресурсами підприємства, використання штучного інтелекту для аналізу даних, автоматизацію клієнтського обслуговування багато іншого.

Розвиток міжкультурних навичок також є необхідним в контексті глобалізації. Менеджери часто стикаються з необхідністю управління різноманітними командами, включаючи співробітників з

різних культурних та етнічних груп. Розуміння культурних відмінностей, уміння ефективно спілкуватися та вирішувати конфлікти в міжкультурному середовищі є ключовими для створення гармонійної та продуктивної робочої атмосфери.

Тому, неперервне навчання та саморозвиток є не просто вибором для керівника, а необхідністю, яка забезпечує його професійне зростання, адаптивність до змін та здатність ефективно керувати сучасними організаціями.

Також одним з важливих аспектів ефективного управління є розуміння мотивації та поведінки працівників, оскільки керівники, які вміють аналізувати та розуміти, що мотивує їхніх співробітників, здатні створювати більш продуктивне та згуртоване робоче середовище. Це знання дозволяє менеджеру не тільки вирішувати внутрішні конфлікти, але й адаптувати свої методи керівництва до індивідуальних потреб і очікувань кожного члена команди.

Мотивація працівників тісно пов'язана з їхніми внутрішніми стимулами та зовнішніми умовами праці. Внутрішні стимули можуть включати особистісні цілі, прагнення до самореалізації, бажання досягти визнання або забезпечити професійне зростання. Зовнішні мотиватори можуть охоплювати такі фактори, як заробітна плата, робоче середовище, корпоративна культура, а також стиль керівництва. Розуміння того, як ці фактори впливають на мотивацію кожного індивіда, є ключем до ефективного управління (Хміль, 2003).

Адаптація стилю керівництва до потреб команди включає здатність до емпатії та глибокого спілкування. Менеджер має бути готовим слухати і відчувати, чим живуть його співробітники, і, на основі цього розуміння, формувати відповідні стратегії мотивації. Це може означати заохочення самостійності та творчого підходу, надання додаткових можливостей для професійного розвитку або створення більш гнучких умов роботи,

які відповідають особистісним та сімейним потребам працівників (Харчишина, 2014).

Вирішення внутрішніх конфліктів також є важливою частиною процесу мотивації. Конфлікти в команді можуть значно знизити моральний дух і продуктивність, тому менеджер повинен вміти швидко і ефективно їх вирішувати. Це включає ідентифікацію джерел конфлікту, нейтралізацію напруги та розробку конструктивних рішень, спрямованих на задоволення інтересів усіх сторін. Часто успішне вирішення конфліктів може стати потужним мотиватором, покращуючи комунікацію та співпрацю в команді.

Таким чином, здатність аналізувати та розуміти мотивацію працівників є невід'ємною частиною сучасного управління. Це не просто спосіб підвищення продуктивності, але й ключ до створення такого робочого середовища, де кожен член команди відчуває себе цінним і мотивованим, що, в свою чергу, сприяє загальному успіху організації. Емоційний інтелект є однією з ключових компетенцій, яка визначає успіх менеджерів у сучасному бізнес-середовищі. Він охоплює здатність розуміти власні емоції, контролювати їх, а також емпатію — здатність розуміти емоції інших. Ці навички дозволяють керівнику ефективно керувати стресовими ситуаціями, вирішувати конфлікти, мотивувати співробітників та підтримувати позитивну атмосферу в колективі, що є вирішальним для загального успіху організації.

Сучасні процеси інтелектуалізації технологій управління та діяльності підприємства, як зазначає С. Ареф'єв, потребують постійної адаптації до змінюваних умов господарювання, активності керівництва в отриманні інформації щодо стану та перспектив зовнішнього середовища задля підтримання впевненості стейхолдерів і трудового колективу у стабільності його перспектив. Прийняття вчасних рішень при неочікуваних господарських ситуаціях вимагає від керівництва поєднувати якості ще і лідера, здатного забезпечити

морально-психологічний клімат і створити конструктивні відносини між співробітниками (Ареф'єв, 2020).

Ефективне керування стресовими ситуаціями також тісно пов'язане з емоційним інтелектом. Менеджер, який вміє ідентифікувати джерела стресу в себе та своїх підлеглих і розробляти стратегії їх подолання, здатен забезпечити високу продуктивність і ефективність роботи команди навіть під тиском. Такі стратегії можуть включати техніки релаксації, впровадження більш гнучких робочих графіків або зміну підходів до виконання завдань.

Підтримання позитивної атмосфери в колективі також залежить від рівня емоційного інтелекту керівника. Здатність виявляти позитивні емоції, визнавати досягнення співробітників та створювати мотиваційне середовище, де кожен відчуває себе цінним і важливим членом команди, сприяє збереженню високого рівня задоволеності роботою. Це, в свою чергу, сприяє залученню та збереженню талантів, а також підвищує загальну продуктивність організації (Дегтяр, Бублій, 2020).

Психологічна стійкість включає в себе кілька ключових аспектів: саморегуляцію, оптимізм, гнучкість мислення, здатність відновлюватись після поразок та здатність переосмислювати кризові ситуації як можливості. Саморегуляція допомагає менеджерам контролювати власні емоційні реакції, що є важливим для збереження професійної поведінки та авторитету серед колег. Оптимізм дозволяє зберігати позитивне ставлення навіть коли обставини складаються не найкращим чином, тим самим підтримуючи моральний дух команди.

Переосмислення кризових ситуацій як можливостей для розвитку та вдосконалення також є важливим аспектом психологічної стійкості. Такий підхід дозволяє менеджеру використовувати кризу як каталізатор змін, що можуть

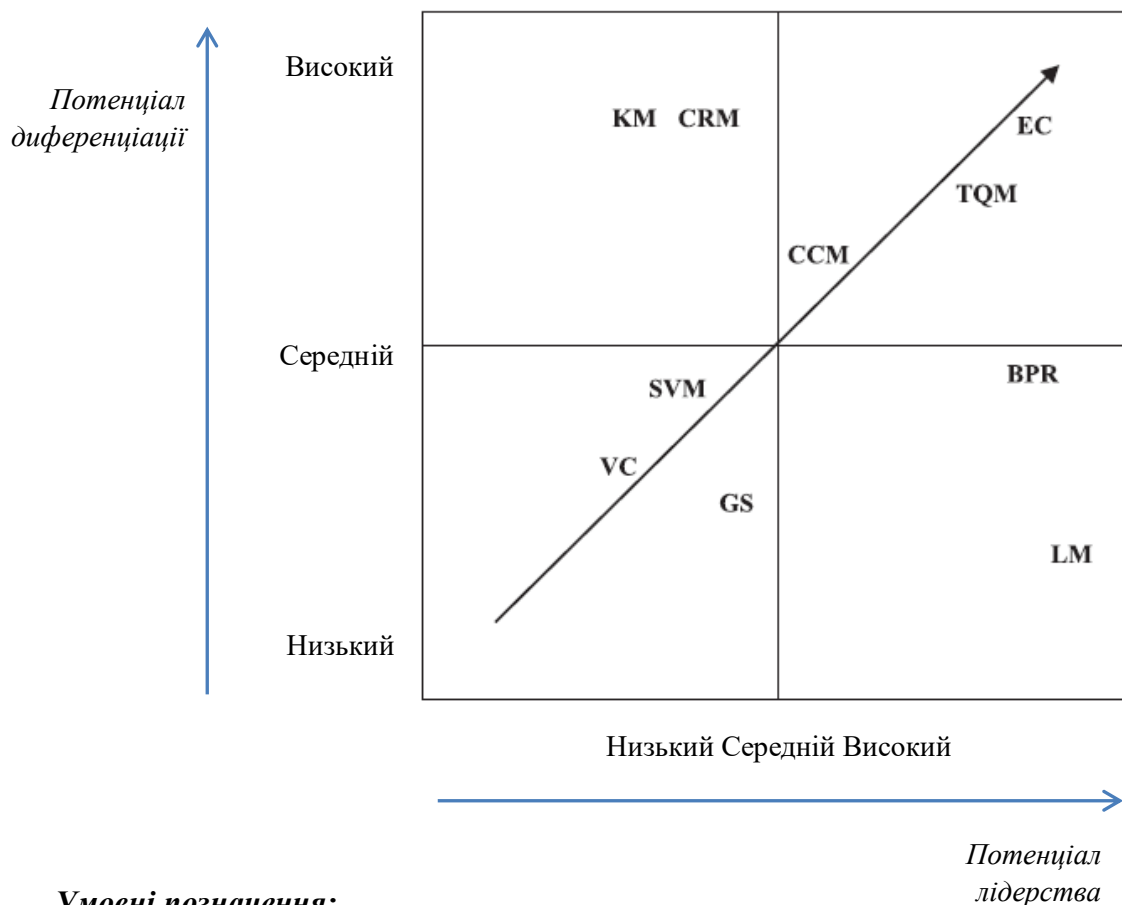
покращити організацію та підвищити її ефективність у майбутньому.

Вирішуючи запровадити сучасні концепції управління, організації та заклади охорони здоров'я можуть орієнтуватися на передбачуваний потенціал конкурентної переваги. Якщо цей потенціал вважається достатнім для запровадження певної концепції управління, компанія повинна реалізовувати заходи. Важливим аспектом вважається вплив даної концепції на підвищення конкурентної позиції організації чи закладу охорони здоров'я.

Коли організація вирішує впровадити конкретну концепцію управління, це рішення рівносильне інвестиціям в основні ідеї та принципи цієї концепції. Тому, першочерговим завданням є вибір критеріїв, які слід прийняти для вимірювання економічної ефективності реалізації конкретної

концепції. Модель, представлена на рис. 2, належить до 10 сучасних концепцій управління. Прийнятими критеріями поділу вказаних понять на групи є два виміри стратегічного потенціалу організації: потенціал диференціації та потенціал лідерства. Стрілка на рисунку, вказує напрямок зростання стратегічного потенціалу серед розглянутих концепцій.

Концепції управління, показані на рис. 2., представляють чотири групи, що характеризуються різними комбінаціями представлених параметрів. Перша група була визначена як нейтральні концепції та включає віртуальну компанію, управління вартістю акціонерів і стратегії зростання. Ця група характеризується низьким рівнем стратегічного потенціалу. Друга група називається диференційованими концепціями і включає управління знаннями та управління взаємовідносинами з клієнтами.



Умовні позначення:

- BPR – Business Process Reengineering
- TQM – Total Quality Management
- KM – Knowledge Management

CRM – Customer Relationship Management
LM – Lean Management
CCM – Core Competence Management
SVM – Shareholder Value Management
GS – Growth Strategies
EC – eBusiness/eCommerce
VC – Virtual Corporations

Рис. 2. Стратегічний потенціал організацій та закладів охорони здоров'я в сучасних концепціях управління

Джерело: авторська розробка на основі (Fink, 2003), (Grzesik, 2010).

Концепції цієї групи характеризуються високим потенціалом корпоративної диференціації, але низьким потенціалом лідерства. Третя група визначається як гібридні концепції, включаючи управління основними компетенціями, електронний бізнес/електронну комерцію та загальне управління якістю. Концепції цієї групи характеризуються як високим потенціалом розрізнення, так і високим лідерським потенціалом. Четверта група називається концепцією лідерства і включає реінжиніринг бізнес-процесів і ошадливе управління. У цій групі є високий потенціал лідерства, але потенціал диференціації нижчий.

Тому ключовим завданням сучасних організацій є вмиле застосування відповідних концепцій і методів управління в конкретних ситуаціях. Однак вибір сам по собі не гарантує успіху. Важливо правильно впровадити дане рішення в організації чи закладі охорони здоров'я. Важливим у даному процесі є наявність лідера (лідера змін). Усі зміни в організації впливають на людський фактор, цінності та організаційну культуру. Лідери змін здатні переконати людей впровадити конкретні зміни та залучити їх до процесу. Вони здатні представити бачення нової реальності та поступових етапів її реалізації. Все це робить впровадження змін в організації ефективним.

Роль лідера не закінчується впровадженням певного інструменту управління. Лідерство також відіграє важливу роль у подальшому функціонуванні індивідуальних концепцій і

методів управління. Особливо це видно в концепціях і методах впровадження змін в організаціях та їх постійного вдосконалення. Крім того, хороше лідерство організації визначає її стратегічний потенціал, який, за добре функціонуючих інструментів управління, може впливати на зростання конкурентної позиції компанії.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Ефективність керівника не може бути відокремлена від його здатності розвивати як професійні, так і особистісні навички. Здатність адаптуватися до змін, вміння ефективно комунікувати, високий рівень емоційного інтелекту, психологічна стійкість, а також розвинені навички ухвалення рішень є ключовими для досягнення успіху в управлінській кар'єрі. Навчання з минулого досвіду, аналітичний підхід до рішень та включення команди в процеси прийняття рішень сприяють створенню стійкої, інноваційної та продуктивної організаційної культури.

Успішність лідера в значній мірі залежить від поєднання знань з високим рівнем професійних компетентностей і гнучкого підходу до управління, вміння залучати та надихати команду, а також здатності вчитися і пристосовуватися в динамічному бізнес-середовищі. Усвідомлення цих аспектів є фундаментальним для розробки та виконання ефективної стратегії управління організаціями та закладами охорони здоров'я, спрямованої на досягнення високих результатів.

Література:

1. Ареф'єр, С. (2020). Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»* Серія «Економіка». Вип. 9 (18). С. 1-20.
2. Друкер, П. (2018). *Ефективний керівник* / Пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС. С. 248.
3. Дегтяр, А., Бублій, М. (2020). Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. *Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society*. № 1. С. 52–63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50061>
4. Линьов, К. О. (2016). Лідерство у контексті еволюції підходів до осмислення феномену в освіті. *Science Rise: Pedagogical Education*. Volume 8 (4). С. 29-34.
5. Осовська, Г.В. (2003). *Основи менеджменту: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів*. К.: Кондор, 556 с.
6. Попрозман, О.І. (2008). Мотивація персоналу на підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 9. С. 139-142.
7. Харчишина, О.В. (2014). Мотивація персоналу на основі теорії організації культури. *Економіка. Управління. Інновації*. № 1(11). С.26-39.
8. Скібіцька, Л. І. (2010). *Організація праці менеджера: навч. посібник*. К.: Центр учбової літератури. 360 с.
9. Хміль, Ф.І. (2003). *Основи менеджменту: Підручник*. К.: Академ вид-во, 2003. 608 с.
10. Копитко, М.І., Михаліцька, Н.Я., & Верескля, М.Р. (2021). Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету "КРОК"*. № 2 (62). С. 83-89. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>
11. Копитко, М.І., & Завербний, А.С. (2022). Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. № 4. С. 63-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-9>
12. Копитко, М.І., & Маланчук, А.М. (2024). Соціально-психологічне управління підприємством в умовах сталого розвитку та негативного впливу сучасних загроз. *Вісник науки та освіти*. Вип. № 1(19). С. 1576-1586 [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1\(19\)-1576-1586](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1(19)-1576-1586)
13. Fink, D. A. (2003). Life Cycle Approach to Management Fashion: An Investigation of Management Concepts in the Context of Competitive Strategy. *Schmalenbach Bus Rev.* Vol. 55. PP. 46-59. <https://doi.org/10.1007/BF03396665>
14. Grzesik, K. (2010). Przywództwo a współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwem. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. nr 89. S. 62-70.

УДК 657.6

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-220-227

MANAGEMENT OF THE AUDIT SERVICES QUALITY CONTROL SYSTEM IN UKRAINE

Nataliia Radionova¹, Mykola Denysenko², Oleksandr Levchenko³

¹ Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector of the Boryspil Institute of Municipal Management at the IAPM, Boryspil, Ukraine, e-mail: radionova_n@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8855-2963>

² Doctor of Economic Sciences, Professor, Habilitated Doctor of Economic Sciences, Professor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi, Ukraine, e-mail: profden3@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

³ Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, e-mail: omlevchenko@cuspu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5452-7420>

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОНТРОЛЮ ЗА ЯКІСТЮ АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Наталія Радіонова¹, Микола Денисенко², Олександр Левченко³

¹Д.е.н., проректор Бориспільського інституту муніципального менеджменту при МАУП, м. Бориспіль, Україна, e-mail: radionova_n@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8855-2963>

²Д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка, м. Кропивницький, Україна, e-mail: profden3@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

³Д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка, e-mail: o.m.levchenko@cuspu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5452-7420>

Abstract. The article is devoted to the study of the influence of external control on increasing the efficiency of management of the quality control system of audit services in Ukraine. The main aspects of the regulatory and legal support of audit activities are considered and the levels of quality control of audit services in Ukraine are shown. The positive aspects of the changes that introduced the compliance of the regulation of Ukrainian audit activities with European approaches are noted. The levels of quality control of audit services in Ukraine are determined with their grouping into external and internal control, and the visualization of the specified levels of quality control is made. Since the beginning of the existence of domestic audit, the external control structure has been the Audit Chamber of Ukraine, which carried out the certification of auditors and controlled the quality of their services. In addition, according to the legislation, professional organizations of auditors of Ukraine could carry out quality control of audit services of audit entities. However, taking into account European requirements and in order to improve the quality of audit services and ensure on this basis trust in financial reporting from all categories of users, starting from regulators and ending with the public, the structure of external control over the implementation of audit activities has been expanded. Today, the Public Oversight Authority for Auditing Activities operates alongside the Audit Chamber of Ukraine, represented by the Audit Oversight Council and the Quality Assurance Inspectorate, which meets current requirements. Audit firms and individual auditors should implement internal assessment of the quality system of audit services.

The distribution of significant deficiencies by individual components of the quality management system and the frequency of identification in the SAD, identified by the results of external control, is shown. The effectiveness of monitoring the internal quality control system of the SAD for the presence of those deficiencies that were typical during the external audit is noted. The greatest attention is paid to the deficiencies of the quality management system in the components "Task Execution" and "Monitoring and Correction". The SAD needs to raise the level of efficiency of management of the internal quality control system for audit services by eliminating typical violations identified by external audits and ensuring a constant increase in the level of professional competence of auditors.

Keywords: audit, audit services, audit entities, quality of audit services, management, control system, external control, internal control.

Formulas: 0; **Fig.:** 3; **Table:** 3; **Bibliography:** 14

Анотація. Стаття присвячена дослідженню впливу зовнішнього контролю на підвищення ефективності управління системою контролю якості аудиторських послуг в Україні. Розглянуто основні аспекти нормативно-правового забезпечення аудиторської діяльності та показано рівні контролю якості аудиторських послуг в Україні. Зазначено позитивність змін, які впровадили відповідність регламентації української аудиторської діяльності до європейських підходів. Визначено рівні контролю якості аудиторських послуг в Україні з їх угрупуванням на зовнішній та внутрішній контроль, зроблено візуалізацію зазначених рівнів контролю якості. З початку існування вітчизняного аудиту структурою зовнішнього контролю була

Аудиторська палата України, яка здійснювала атестацію аудиторів та контролювала якість їх послуг. Крім того, згідно законодавства, проводити контроль якості аудиторських послуг суб'єктів аудиторської діяльності могли професійні організації аудиторів України. Але, враховуючи європейські вимоги та з метою підвищення якості аудиторських послуг і забезпечення на цій основі довіри до фінансової звітності з боку усіх категорій користувачів, починаючи від регуляторів й закінчуючи громадськістю структуру зовнішнього контролю за здійсненням аудиторської діяльності було розширено. На сьогоднішній день поряд з Аудиторською палатою України функціонує Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, який представлено Радою нагляду за аудиторською діяльністю та Інспекцією із забезпечення якості, що відповідає вимогам сьогодення. Здійснення внутрішньої оцінки системи якості аудиторських послуг мають реалізовувати аудиторські фірми та аудитори ФОП.

Показано розподіл значущих недоліків за окремими компонентами системи управління якістю та частота ідентифікації в САД, виявлених за результатами зовнішнього контролю. Зазначено ефективність моніторингу внутрішньої системи контролю якості аудиторських послуг САД на наявність тих недоліків, які виявилися типовими при здійсненні зовнішнього аудиту. Найбільшу увагу становлять недоліки системи управління якістю за компонентами «Виконання завдання» й «Моніторинг та виправлення». САД потрібно підняти рівень ефективності управління системою внутрішнього контролю за якістю аудиторських послуг нівелюючи типові порушення, виявлені зовнішніми перевірками та забезпечуючи постійне підвищення рівня професійної компетентності аудиторів.

Ключові слова: аудит, аудиторські послуги, суб'єкти аудиторської діяльності, якість аудиторських послуг, управління, система контролю, зовнішній контроль, внутрішній контроль.

Формули: 0; **рис.:** 3; **табл.:** 3, **бібл.:** 14

Problem statement. Modern economic conditions, characterized by a significant number and complexity of the processes of functioning of business entities, require improving the quality of audit services through effective management of the control system which, using world experience, would be aimed at satisfying the completeness of compliance by all audit entities with audit standards and norms of professional ethics of auditors. Internal control cannot be considered fully effective from the point of view of the lack of a certain objectivity. Therefore, effective improvement of the quality of audit services is possible only by working out the shortcomings identified by external control.

Subject of study: management the system of quality control of audit services in Ukraine through the prism of eliminating shortcomings based on the results of external control.

Analysis of recent research and publications. The system of quality control of audit services is an important element of ensuring transparency, reliability and compliance of domestic audit with international standards. The relevance and modernity of issues of quality control of audit services is confirmed by a significant number of scientific works on this issue in recent years. Thus, the following scientists have been engaged in research on the problems of quality control of audit services: O. A. Petryk, N. V.

Goylo, I. I. Matienko-Zubenko, I. O. Marynych, Yu. B. Slobodanyk (2021) considered the issue of transforming the audit and control system in the context of sustainable development. S. M. Goncharuk (2021) justifies the need to create a system of public oversight of the audit profession as a crucial element in supporting and strengthening trust in the activities of auditors by the public, especially for public interest entities, in accordance with EU Directives. Yu. M. Krot and N. M. Brazil (2019) conducted an analysis of Ukrainian legislative regulation of audit quality assurance and its compliance with European legislation. This made it possible to identify differences, the settlement of which will stimulate the improvement of the quality of audit services. O.E. Lubenchenko (2022) examines the formation of a quality management system from the point of view of a comprehensive risk-based approach to organizing and conducting audits, noting that responsibility for quality in an audit firm should be controlled at two levels: at the highest level - the management level and at the operational level. Ways of assessing ethical threats and determining measures to respond to identified threats are proposed. G. Nazarova and L. Kononenko (2023) considered the changes that were made to ISRE 4400 “Engagement to Perform Agreed-upon Procedures”, paying special attention to the quality control and documentation system. V.Yu. Fabianska

(2017) notes that the quality control system of an audit firm consists of interrelated elements defined by International Standards on Auditing and includes: management responsibility for organizing quality control, ethical requirements, accepting the assignment and continuing cooperation with the client and performing specific tasks, human resources, performing the assignment, monitoring. O.V. Tsarenko (2022) considers the quality management system of audit services in Ukraine through the prism of a subject-oriented model, which provides greater confidence and trust in the economy and the functioning of markets by responding to changes in the environment and improving the reliability and effectiveness of quality management standards. V. Khrypyuk and V. Kovaleva (2022) examine individual aspects of the external and internal quality control system and propose improvements to the tools for improving the quality of audit services in accordance with the results of the analysis of the main problems.

Formulation of the purpose and methods of the study - to investigate the state of quality control of audit services in Ukraine in order to improve the management of the quality system by working out significant shortcomings identified by the results of external control. To achieve the specified goal and solve the tasks set, a wide range of generally accepted methods of scientific research was used, namely: a systematic approach, methods of scientific abstraction and logical generalization - to study approaches to quality control of audit activities; methods of comparison, abstraction, analysis and synthesis - to analyze shortcomings in the activities of audit entities.

Presentation of the main research material. There is no doubt that the effective management of the quality control system of audit entities (SAA) is essential for ensuring high audit standards, trust from clients, domestic and foreign stakeholders, regulators, the country's economy, as well as the sustainability of the Garden [7, p. 89; 12, p. 137; 14, p. 6].

In Ukraine, since 2019, the regulation of auditing activities has been carried out in

accordance with the Law of Ukraine "On the Audit of Financial Statements and Auditing Activities" [2], which introduced a European model of public oversight of auditing activities in accordance with the requirements of Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council of 17 May 2006 "On statutory audits of annual accounts and consolidated accounts" [4] and Regulation of the European Parliament and of the Council of 16 April 2014 No. 537/2014 "On specific requirements for statutory audits of public-interest entities" [5]. Section VII of the Law is devoted to ensuring the quality of audit services. Clause 2 of Article 40 of the Law [2] states that the internal quality control system for audit services should consist of policies and procedures developed and implemented by audit entities in accordance with international auditing standards. Accordingly, this control must be of a permanent continuous nature. According to clause 4 of article 40 of the Law [2], quality control checks of audit services are carried out by the Quality Assurance Inspectorate on a mandatory basis for audit entities (SAA) that provide services for the statutory audit of financial statements of public interest entities (large enterprises, banks, professional stock market participants and issuers whose securities are admitted to trading on stock exchanges or for whose securities a public offer has been made) - once every three years [2]. Quality control of SAA activities that provide services for the statutory audit of financial statements (except for SAA that have the right to conduct a statutory audit of financial statements of public interest entities) no less than once every six years should be conducted by the Audit Chamber of Ukraine [2]. SADs that do not provide services for the statutory audit of financial statements of enterprises are audited by the Audit Chamber of Ukraine and may be audited on their own initiative. In addition, the Law stipulates that professional auditors have the right to independently assess the quality management system of audit entities.

So, in practice, in Ukraine, quality control of audit services is carried out at two levels (Fig. 1): external - at the level of the Public Oversight Body for Auditing Activities,

the Audit Chamber of Ukraine and professional organization and auditors and

internally - at the level of the audit firm and auditors of individual entrepreneurs.



Fig. 1. Levels of quality control of audit services in Ukraine . Source: compiled by the authors based on data from [2; 11, p.25; 13, p. 6] .

Quality control of audit services of the SAD involves testing internal procedures, reviewing working papers, audit reports and other reports, contracts for the provision of audit services, internal administrative acts of the SAD, which determine the policies and procedures to be applied when providing audit services, regarding:

compliance with applicable ISAs, independence requirements and other requirements of the Law, including ensuring the reliability of information submitted for inclusion in the Register;

the quantity and quality of resources used, including compliance with requirements for continuing professional education of auditors;

compliance with requirements regarding remuneration for audit services, if any;

effectiveness of the internal quality control system of the SAD;

the reliability of the information in the transparency report, if its publication is provided for by the Law, regarding the assessment of the effectiveness of the internal quality control system of the SAD [3, p.227; 6, p.10; 9].

We believe that the specified levels of quality control of audit services should interact to achieve optimal results. To confirm this hypothesis, we will consider the significant shortcomings identified as a result of inspections by the Audit Services Quality Control Committee of the APU and the Quality Assurance Inspection of the OSNAD in individual components of the SAD quality management system. So, the results of inspections of the SAD quality management system conducted by the Audit Services Quality Control Committee of the APU are given in Table. 1.

Table 1

Distribution of significant deficiencies by individual components of the quality management system of the SAD according to their specific weight

Components	2022	2023	2024
Compliance with general requirements	2%	1.8%	7.7%
Management and leadership	19%	7.2%	16.9%
Accepting the task	9%	9%	3%
Resource	2%	1.8%	7.7%
Task execution	38%	41%	33.9%
Monitoring and correction	30%	39.2%	30.8%

Source: compiled by the authors based on data from [1] .

For greater clarity of the obtained results, data visualization is provided in Fig. 2.

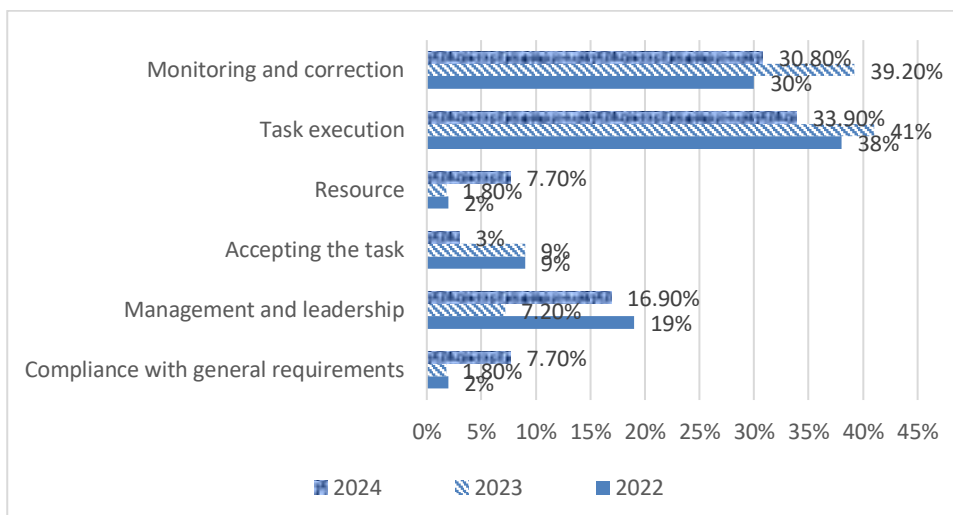


Fig. 2. Main shortcomings in individual components of the quality management system of the SAD, identified by the APU. Source: compiled by the authors based on data from [1].

As can be seen from Fig. 2, in 2024, deficiencies in the components “Management and Leadership” and “Compliance with General Requirements” increased. Of course, this shows a negative trend and the SAD should pay attention to this. However, it should be noted that the specific weight of these components is not significant. The greatest attention should be paid to the components of the quality management system, in which deficiencies were encountered most often. These are the components “Task Execution” and “Monitoring and Correction”. Moreover, the generalization of the results of quality

control inspections of audit services by the Audit Services Quality Control Committee of the APU over the past few years indicates that the admission of deficiencies and violations in the functioning of certain components of the quality management system of audit firms is repeated. Deficiencies were found in all audited SADs for the components “Task Execution” and “Monitoring and Correction” (Table 2). This has a negative impact on the quality of audit results; audit documentation compiled by the SAD; the reliability of the financial statements and the reasonableness of the basis for reporting.

Table 2

Frequency of identification in the SAD of deficiencies in the internal quality control system (quality management system)

Components	2023	2024
Risk assessment process	6%	25%
Management and leadership	10%	40%
Accepting the task	29%	10%
Resource	6%	25%
Task execution	100%	100%
Monitoring and correction	100%	100%

Source: compiled by the authors based on data from [1] .

A significant part of the shortcomings in the functioning of the quality management system (internal quality control system) of the SAD regarding the "Performance of the assignment" component is associated with the ineffectiveness of the applicable methodology for auditing financial statements and the auditors' failure to comply with the requirements of objectivity and competence. This requires the management of audit firms and auditors of individual entrepreneurs to strengthen internal control measures over the quality management

system for the provision of audit services. In order to avoid shortcomings, SADs must strengthen the effectiveness of measures regarding the quality management system and carry out activities in accordance with International Standards on Auditing and the Law.

The results of inspections by the Quality Assurance Inspectorate of the State Audit Office of Ukraine on the quality control of audit services by components of identified significant deficiencies are shown in Fig. 3.

Table 3

Distribution of SAD by areas of identified significant deficiencies

Components	2022	2023
Quality control system	92%	94%
Certain requirements of the Law	85%	94%
Audit tasks	100%	89%

Source: compiled by the authors based on data from [10] .

For better perception of information, data visualization is presented in Fig. 3.

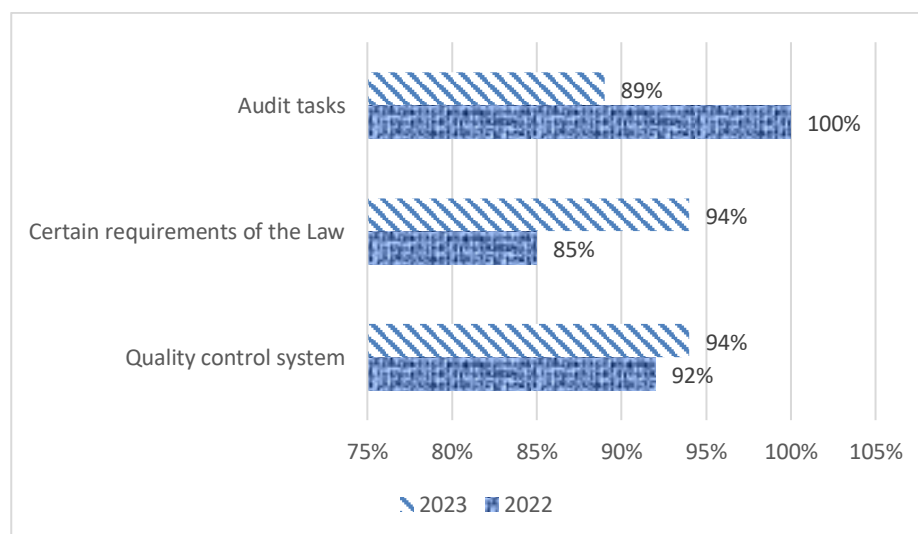


Fig. 3. Main shortcomings in individual components of the quality management system of the SAD, identified by OSNAD. Source: compiled by the authors based on data from [10].

As can be seen from Fig. 3, the deficiencies in the components "Audit Objectives" and "Specific Requirements of the Law" decreased in 2023 compared to 2022, but still remain at a fairly high level. At the same time, the level of significant deficiencies in the component "Quality Control System" increased from 92% to 94% during 2023. This also shows a negative trend and the need to improve the management of the quality control system for audit services by audit entities.

Conclusions: The study showed that External audits of the effectiveness of the audit quality control system enable the SAD to receive objective, unbiased information on which components management should pay attention to in order to form effective management measures to improve the internal audit quality control system.

We believe that to improve the efficiency of the management of the quality

control system for audit services in Ukraine, it is necessary to:

1. Optimize the interaction between external and internal control levels.

2. Strengthen the management of the internal control system over the quality of audit services by eliminating typical violations identified by external audits and ensuring compliance of audit activities with international standards and legislative requirements.

3. Continuously improve the methodology of financial statement audit.

4. To increase the level of professional competence of auditors on a regular basis.

The implementation of the proposed measures will significantly improve the management of the quality control system for audit services and strengthen trust in audit activities in Ukraine from domestic users and foreign stakeholders.

Literature:

1. Аудиторська палата України. (2025). Звіт комітету з контролю якості аудиторських послуг АПУ «Аналіз порушень суб'єктами аудиторської діяльності професійних вимог щодо якості аудиторських послуг за 2024 рік». URL: <https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2019/10/ЗВІТ-Комітета-за-2024-рік-повний-текст.pdf> (дата звернення: 12.02.2025).
2. Верховна Рада України (2017) Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» № 2258-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 14.02.2025).
3. Гончарук С. М. (2021). Система контролю якості аудиторських послуг та необхідність її вдосконалення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 4(16), 222–229. doi: 10.25140/2411-5215-2018-4(16)-222-229.
4. Європейський Парламент та Рада. (2006). Директива про обов'язковий аудит річної звітності та консолідованої звітності № 2006/43/ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_844#Text. (дата звернення: 18.02.2025).
5. Європейський парламент та Рада. (2014). Регламент «Про конкретні вимоги стосовно обов'язкового аудиту суспільно значимих суб'єктів господарювання» № 537/2014 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_024-14#Text. (дата звернення: 17.02.2025).
6. Крот Ю.М. & Бразілій Н.М. (2019). Сучасна система нагляду та контролю над якістю аудиторських послуг в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 28(2),

7–11. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-32>.

7. Лубенченко О.Е. (2022). Нова система управління якістю в аудиті. *Інформація та комунікації. Статистика України*, 2, 85–94. doi: 10.31767/su.2(97)2022.02.09.

8. Міністерство фінансів України (2023). Порядок проведення перевірок з контролю якості аудиторських послуг та інших перевірок, затверджений наказом № 253. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1127-23#Text>. (дата звернення: 17.02.2025).

9. Назарова Г., & Кононенко Л. (2023). Завдання з виконання узгоджених процедур як вид супутніх послуг в аудиторській діяльності: зміни стандарту та напрямки удосконалення. *Економіка та суспільство*, (53). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-63>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2680> (дата звернення: 18.02.2025).

10. Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю : офіційний сайт. URL: <https://www.apob.org.ua/> (дата звернення: 16.02.2025).

11. Петрик О. А. (Ред.). (2021). Аудит в умовах сталого розвитку: колективна монографія. К. : КНЕУ, 231. URL: https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2019/12/АУДИТ_стало́го_розв_моногр_-за-ред-О.А.-Петрик.pdf (дата звернення: 16.02.2025).

12. Фабіянська В. Ю. (2017). Система контролю якості аудиторських фірм України як основа їх сталого розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*,

№ 4, 132-143. URL:
<http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/16800.pdf> (дата звернення: 17.02.2025).
13.Хрип'юк В. & Ковальова В. (2022). Проблемні питання якості аудиторських послуг. *Економіка та*

суспільство, (44). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-51>.
14.Царенко О.В. (2022) Методологічні підходи розбудови домінант системи управління якості аудиторських послуг в Україні. *Економіка та держава*, 4, 4–7. doi: [10.32702/2306-6806.2022.4.4](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.4).

УДК 330.3:330.3:338.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-228-235

АКТУАЛІТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ / УСТАНОВАМИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МОТИВАЦІЙНОЇ ПРИРОДИ ЛІДЕРСТВА

Світлана Бреус

Д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна, e-mail: breus.svitlana@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>

CURRENT ISSUES OF INCREASING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS / INSTITUTIONS THROUGH THE PRISM OF THE MOTIVATIONAL NATURE OF LEADERSHIP

Svitlana Breus

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, Ukraine, e-mail: breus.svitlana@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>

Анотація. У статті досліджено роль лідерства у розвитку освітніх установ / організацій як явища, що справляє визначальний вплив на формування стратегічного напрямку їхнього функціонування, забезпечує ефективне управління ресурсами та сприяє створенню сприятливого освітнього середовища. Воно є ключовим чинником розвитку освітніх установ, визначає їхню ефективність, конкурентоспроможність та здатність відповідати на виклики сучасного суспільства. Стаття направлена на дослідження взаємозв'язку ефективності управління освітніми організаціями / установами у ракурсі мотиваційної природи лідерства. У процесі проведення дослідження використано ряд наукових та спеціальних методів, що слугували у якості підтвердження достовірності одержаних результатів, основними з яких є: логічний, теоретичного узагальнення, структурно-функціонального аналізу. Використання яких у комплексі дало підстави для використання системного підходу до визначення актуальних аспектів підвищення ефективності управління освітніми організаціями / установами у ракурсі мотиваційної природи лідерства. Проведено дослідження сутності вищої освіти як соціального інституту у ракурсі її амбівалентності та відповідній взаємодії традиційних освітніх парадигм із сучасними викликами глобалізації, діджиталізації та чинниками впливу ринкової кон'юнктури. Розглянуто заходи, що ініціюються та реалізуються на рівні вітчизняних освітніх організацій / установ задля забезпечення безперервності освітнього процесу й збереження доступності до освіти, зокрема вищої. Акцентовано увагу на ролі людського чинника у розвитку та відновленні економіки України у післявоєнний період, на формуванні та розвитку так званих «hard skills» та «soft skills» й ролі в управлінні лідерства як явища та відповідних теорій. Здійснено порівняльний аналіз з виокремленням сильних та слабких сторін моделей лідерства з урахуванням амбівалентності вищої освіти й зроблено відповідний висновок про можливість подолання амбівалентності вищої освіти через ефективне лідерство, що базується на мотиваційних підходах. Акцентовано увагу на необхідності виявлення та розвитку потенціалу керівників й відповідному удосконаленню «hard skills» та «soft skills» для забезпечення результативної взаємодії з колективом та стейкхолдерами. Зроблено висновок про доцільність розроблення адекватних заходів підвищення ефективності управління освітніми організаціями / установами через призму мотиваційної природи лідерства та проведення поглиблених досліджень у ракурсі розроблення удосконалених механізмів взаємодії суб'єктів та об'єктів управління у межах формування та розвитку лідерських навичок керівників на всіх рівнях управління ними й внесення відповідних змін у межах адаптивних стратегій, що базуються на мотиваційній природі лідерства.

Ключові слова: лідерство; теорії мотивації; освітні організації; освітні установи; моделі лідерства; «hard skills» та «soft skills»; адаптивні стратегії мотивації, постіндустріальне суспільство; стейкхолдери; мотиваційна природа лідерства.

Формули: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 1; **біб.:** 22.

Abstract. The article examines the role of leadership in the development of educational institutions / organizations as a phenomenon that has a decisive influence on the formation of the strategic direction of their functioning, ensures effective resource management and contributes to the creation of a favorable educational environment. It is a key factor in the development of educational institutions, determines their efficiency, competitiveness and ability to respond to the challenges of modern society. The article is aimed at studying the relationship between the effectiveness of management of educational organizations / institutions in the perspective of the motivational nature of leadership. In the process of conducting the study, a number of scientific and special methods were used that served as

confirmation of the reliability of the results obtained, the main of which are: logical, theoretical generalization, structural and functional analysis. The use of which in the complex gave grounds for using a systemic approach to determining relevant aspects of increasing the effectiveness of management of educational organizations / institutions in the perspective of the motivational nature of leadership. The essence of higher education as a social institution has been studied from the perspective of its ambivalence and the corresponding interaction of traditional educational paradigms with the modern challenges of globalization, digitalization and factors influencing the market situation. Measures initiated and implemented at the level of domestic educational organizations / institutions to ensure the continuity of the educational process and maintain accessibility to education, in particular higher education, have been considered. Attention is focused on the role of the human factor in the development and restoration of the Ukrainian economy in the post-war period, on the formation and development of the so-called "hard skills" and "soft skills" and the role in leadership management as a phenomenon and relevant theories. A comparative analysis has been carried out with the identification of the strengths and weaknesses of leadership models taking into account the ambivalence of higher education and a corresponding conclusion has been made about the possibility of overcoming the ambivalence of higher education through effective leadership based on motivational approaches. The emphasis is on the need to identify and develop the potential of managers and the corresponding improvement of "hard skills" and "soft skills" to ensure effective interaction with the team and stakeholders. The conclusion is made about the feasibility of developing adequate measures to increase the efficiency of management of educational organizations / institutions through the prism of the motivational nature of leadership and conducting in-depth research in the perspective of developing improved mechanisms for the interaction of subjects and objects of management within the framework of the formation and development of leadership skills of managers at all levels of their management and making appropriate changes within the framework of adaptive strategies based on the motivational nature of leadership.

Keywords: leadership; theories of motivation; educational organizations; educational institutions; leadership models; "hard skills" and "soft skills"; adaptive motivation strategies, post-industrial society; stakeholders; motivational nature of leadership.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 1; bibl.: 22.

Постановка проблеми. Сутність вищої освіти як соціального інституту проявляється значним чином через її амбівалентність у взаємодії традиційних освітніх парадигм із сучасними викликами глобалізації, діджиталізації та чинниками впливу ринкової кон'юнктури. Й це переважно залежить від ефективності управління освітніми організаціями / установами, що потребує розроблення та реалізації адекватних сучасним умовам заходів у межах адаптивних стратегій, які ґрунтуються на мотиваційній природі лідерства.

В умовах повномасштабної війни росії проти України відбувається переформатування свідомості суспільства, трансформація методів, способів та засобів впливу на усіх рівнях управління й освітньою системою та, як наслідок, формування актуалітетів міри довіри між споживачами освітніх послуг та освітніми установами як провідниками інновацій та центрами знань. Це загалом зумовлює потребу у формуванні мотиваційних механізмів на базі поєднання способів й засобів впливу лідерів на забезпечення реалізації ефективних комунікацій як всередині колективу освітньої організації та / або установи, так і за її межами, що

особливо відчутно відображається на їх діяльності, рівні соціальної відповідальності та управлінні їх ефективністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науковий наробок у контексті дослідження амбівалентності вищої освіти та управління нею через мотиваційне лідерство представлено у публікаціях великої кількості авторів, зокрема дослідження лідерства у контексті: організаційної ефективності (Kedemi, 2024; Ballesteros, Esquivel, Moreno, García & Cerrillo, 2023); мотивації та емоційного інтелекту (Varyvoda & Gordenko, 2024); проблем у забезпечення ефективного управління освітою у ЗВО (Lysokon, Vasyliuk, Varulina, Razmolodchykova & Zakharova, 2024). Окремо важливими доцільно визнати дослідження, зосереджені на: розгляді стратегій підвищення ефективності та мотивації працівників освітніх організацій з використанням ефективних методів управління та формування сприятливого середовища (Zhao, 2024); ролі ефективного лідерства для підвищення ефективності управління у вищій освіті (Varalakshmi, 2024); розробленні заходів підвищення ефективності науково-педагогічної

діяльності та впровадженні реінжинірингу й мотиваційного менеджменту в українських університетах (Velychko, Velychko & Kharytonov, 2018; Kuchava & Bakhtadze, 2023). Однак, віддаючи належне науковим здобуткам вчених, слід зазначити, що наразі не представлені у науковій літературі наявні комплексні дослідження взаємозв'язку ефективності управління освітніми організаціями через призму мотиваційної природи лідерства.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні взаємозв'язку ефективності управління освітніми організаціями / установами через призму мотиваційної природи лідерства.

Результати дослідження. Ефективне керівництво освітніми установами / організаціями суттєво впливає на мотивацію науково-педагогічних працівників та персоналу й має вирішальне значення для підвищення ефективності їх діяльності, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення якості знань студентів та успішних результатів.

Зважаючи на те, що в сучасних умовах повномасштабної російсько-української війни відбулась руйнація повна або часткова освітніх об'єктів, основними аспектами здійснення освітньої діяльності задля збереження доступності до освіти, зокрема вищої, є (Erasmusplus, 2025):

- збільшення обсягів міжнародного партнерства – важливу роль відіграє Європейський Союз, міжнародні донори, державні та приватні організації (зокрема, мережі та асоціації: EAIE та EUA) – через стипендіальні програми, програми обміну, розширення можливостей доступу до цифрових навчальних платформ, матеріалів, тренінгів, експертних груп, проведення спільних наукових досліджень, конференцій тощо;

- реалізація програм академічної мобільності, що є стратегічним пріоритетом для вітчизняних ЗВО в умовах воєнного стану шляхом розроблення спільно з європейськими партнерами альтернативних моделей навчання у гібридних форматах, здійснення онлайн-співробітництва, відкриття віртуальних

- лабораторій, літніх шкіл, реалізація програми Collaborative Online International Learning (COIL), Erasmus+ KA171 тощо. Що є важливим каналом підтримки академічної мобільності та ефективним рішенням для максимальної заміни фізичної мобільності;

- модернізація освіти, каталізатором чого стала повномасштабна війна, унаслідок якої українські ЗВО вдосконалюють дистанційне та змішане навчання, зміцнюють співпрацю з міжнародними освітніми асоціаціями та ЗВО за кордоном, ініційовано МОН України та Державним центром міжнародної освіти «Study in Ukraine» законодавчі зміни, що спрощують вступ іноземних студентів (загальна кількість яких скоротилася з 84 136 до 27 226 станом на 1 січня 2025 року, однак збільшилась кількість студентів із Китаю, з країн ЄС: Болгарія, Естонія, Чехія, Хорватія, Словаччина);

- зміцнення стійкості наукових досліджень та підтримки українських дослідників у межах реалізації реформ та модернізації освітньої сфери (понад 12% українських науковців перебувають за кордоном – 5500, переміщені в межах України – 4900) шляхом реалізації програм підтримки Європейською дослідницькою радою (ERC) та міжнародними науковими програмами (зокрема, #ScienceForUkraine);

- реалізація низки спільних наукових проєктів, як то: українсько-швейцарська дослідницька програма (SNSF) та німецько-українські ініціативи для сталого відновлення.

- фінансування ЄС. У 2023-2024 роках Європейською комісією виділено 100 млн євро на освітні, тренінгові та молодіжні проєкти, створено Офіс Horizon Europe у Києві для розширення участі України в Європейському дослідницькому просторі, Центр спільноти Європейського інституту інновацій та технологій (EIT) у Києві для інтеграції українських інноваційних екосистем у ЄС, у рамках Програми Еразмус+ (2021-2024) профінансовано 47 проєктів CBHE, 256 Jean Monnet, 9 віртуальних обмінів, 13 Erasmus Mundus,

119 партнерських проєктів та понад 8000 мобільностей.

Міжнародна підтримка, стратегічне партнерство та інноваційні рішення є ключовими для забезпечення стійкості вищої освіти України та формування глобально інтегрованого майбутнього (Erasmus +, 2025).

Важливу роль у розвитку та відновленні економіки України у післявоєнний період буде відігравати людський чинник, зважаючи перш за все на те, що людина є носієм професійних знань та й сполучною ланкою між інноваціями та сферами споживання й виробництва, зокрема, що стосується впровадження досягнень НТП у всі сфери та сектори економіки (Dekaliuk, 2022; Kostetska, 2021).

У практичну діяльність працівників загалом, лідерів зокрема визначальний внесок у професійну успішність, за даними досліджень, роблять так звані «hard skills» та «soft skills» (Denysenko, Breus, Panchenko & Harnaha, 2023; Breus & Harnaha, 2023; Filatova, 2020; Koliada & Kravchenko, 2020):

- Гарвардського Університету (Harvard University) та Стенфордського Дослідницького Інституту (Stanford Research Institute), внесок «hard skills» становить 15 % кар'єрного успіху, «soft skills» визначають 85 % (Filatova, 2020);

- Boston Consulting Group внесок «soft skills» розподілений таким чином: комунікативні навички – 79 %, активна життєва позиція – 78 %, аналітичне мислення – 77 %, витримка – 75 %, уміння працювати у команді – 74 %, спрямованість на досягнення поставлених цілей – 70 %, здатність вирішувати конфлікти – 54 %, уміння надихати новими ідеями – 54 %, креативність – 43 %, надійність – 42 % (Koliada & Kravchenko, 2020);

- Стенфордського Дослідницького Інституту (Stanford Research Institute) спільно з фондом Карнегі Мелон (Carnegie Mellon Foundation) серед генеральних директорів (CEO) компаній зі списку «Fortune 500», довготривалий та стабільний успіх керівників компаній у професійній діяльності на 75 % визначається «soft skills» й лише на 25 % – «hard skills» (Filatova,

2020).

Є категорії професій, які відрізняються співвідношенням «soft» та «hard» skills»:

- «hard skills» важливіші для спеціалістів теоретичного спрямування, розробників, проєктувальників, інженерів тощо;

- баланс «hard skills» та «soft skills» потрібний для юристів, економістів, вчителів, лікарів;

- провідну позицію «soft skills» займають для продажів, маркетингу, творчості, при цьому вміння слухати, говорити, привертати увагу може забезпечити до 90 % успіху (Breus & Harnaha, 2023; Eduhub).

Зокрема неоднозначне трактування специфіки набору правил поведінки, відносин та управління ускладнює процес керування освітніми організаціями / установами й сприяє здійсненню вибору стратегій, адекватних сучасним умовам, які мають враховувати амбівалентність вищої освіти та роль мотиваційної природи лідерства у підвищенні ефективності управління освітніми організаціями.

Теорії лідерства відіграють вирішальну роль в управлінні освітніми організаціями, зокрема особливо через їх мотиваційні аспекти – це не лише впливає на оперативну динаміку освітніх установ / організацій, але й на мотивацію науково-педагогічних працівників та студентів. У чому загалом й проявляється синтез теорій лідерства та ефективного управління й підкреслює можливість їх використання при формуванні сприятливого мотиваційного середовища для освіти та інновацій.

Лідерство у контексті управління освітніми організаціями / установами виступає у якості дуалістичного явища: з одного боку, воно обумовлене соціально-економічною природою цього феномену й забезпечує можливість власного функціонування, з іншого – є детермінованою можливістю його використання в умовах студентоцентристського підходу, частиною корпоративної культури, елементом

менеджменту системи вищого рівня та суб'єктом, що забезпечує виконання функцій на усіх рівнях управління. В цілому, в економічній теорії та практиці не існує єдиного трактування лідерства як категорії. Узагальнено, воно є характеристикою системи, що самоорганізується та саморозвивається, тобто стан, за якого параметри дозволяють зберегти основні його властивості, як то:

рівновагу й стійкість, тобто стан, при якому забезпечується дотримання економічних інтересів суб'єктів усіх рівнів управління. Й цим значним чином обумовлено формування моделей лідерства (основні них з їх характерними рисами та ознаками наведені у табл. 1) в освітніх організаціях, що суттєвим чином впливають на мотивацію та загальне професійне середовище.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз моделей лідерства з урахуванням амбівалентності вищої освіти

Моделі лідерства	Сильні сторони	Слабкі сторони
Трансформаційне лідерство	Підкреслює особистісний ріст та мотивацію. Підвищує співпрацю та продуктивність серед персоналу. Забезпечує покращення робочого середовища в освітніх організаціях (Molina Vicuna et al., 2025)	Залежність від ринкової кон'юнктури через використання класичних підходів до навчання та примусова адаптація до сучасних реалій, що призводить до поглиблення розриву між фундаментальністю знань та їхньою практичною значущістю
Транзакційне лідерство	Зосереджується на структурованих завданнях та винагородах. Ефективне у середовищі, яке вимагає чітких вказівок та показників продуктивності (Siddique & Saadat, 2024)	Невідповідність можливостей освітніх установ потребам суспільства, що проявляється у такому: освітні організації / установи прагнуть до самостійності у прийнятті рішень, однак залишаються залежними від нормативно-правового середовища, фінансування та державних політик, що створює управлінські виклики
Демократичне лідерство	Залучає членів команди до прийняття рішень. Сприяє почуттю власності та відповідальності, посилює мотивацію (Fahmin et al., 2023)	Сучасна освіта орієнтується одночасно на широке залучення студентів та на персоналізоване навчання, що вимагає нових підходів до управління ресурсами та організації освітнього процесу
Службове лідерство	Визначає пріоритет потребам педагогів та студентів. Сприяє створенню сприятливого та виховного середовища та внутрішній мотивації (Fariha & Muttaqin, 2024)	Підвищується рівень конкуренції між освітніми організаціями за студентів та гранти, передбачає впровадження маркетингових стратегій й виконання соціально значущих функцій, що почасти вступає у суперечність із комерційними цілями

Джерело *. Систематизовано, узагальнено та згруповано з урахуванням даних [6-7; 11-12].

Модель трансформаційного лідерства виділяється зосередженістю на особистому розвитку та співпраці, що підвищує мотивацію серед науково-педагогічних та педагогічних працівників,

сприяє позитивному організаційному клімату, покращує співпрацю та продуктивність праці (Molina Vicuna et al., 2025). Транзакційне, демократичне та службове лідерство також відіграють

значну роль, кожна з яких пропонує унікальні мотиваційні стратегії, адаптовані до конкретних контексту (Siddique & Saadat, 2024; Fariha & Muttaqin, 2024).

Хоча трансформаційне лідерство часто користується перевагою в освітніх умовах, важливо визнати, що різні контексти можуть вимагати різних стилів керівництва. Зокрема, транзакційне лідерство може бути більш ефективним у структурованому середовищі, підкреслює необхідність використання гнучкості у підходах до лідерства для задоволення різноманітних мотиваційних потреб (Siddique & Saadat, 2024). Таким чином, подолання амбівалентності вищої освіти можливе через ефективне лідерство, що базується на мотиваційних підходах та забезпечує баланс між інноваціями й академічними традиціями, автономією та регулюванням, ринковими механізмами та соціальною відповідальністю.

При цьому слід визнати, що не всі чинники впливу на формування лідерських компетенцій формують лідерський потенціал, так Т. Чаморро-Премузик та Д. Кіршнер (Chamorro-Premuzic & Kirschner, 2020) виходять з необхідності виявлення та розвитку потенціалу керівників з урахуванням важливості формування стратегічного бачення, зосередження на важливих рисах та даних, найму працівників у межах країни, інклюзивності, корисності для забезпечення злагодженої командної роботи.

У межах цієї концепції лідерство (як невід’ємна складова управління) передбачає раціональне використання ресурсів та прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації / установи, координацію процесів та контроль за повсякденною діяльністю задля забезпечення її ефективності. Розвиток надає лідерам необхідні знання та навички для професійного зростання, що, своєю чергою, сприяє системному підтриманню кар’єрного росту, охоплює формування лідерських компетенцій, необхідних для ефективного управління командою, удосконалення аналітичного мислення та

здатності до ухвалення стратегічних рішень й відповідне удосконалення «hard skills» та «soft skills» для забезпечення результативної взаємодії з колективом та стейкхолдерами.

Зважаючи на лідерство як динамічну категорію, що підпорядковується дії економічних законів та можливість отримання наслідків його дії у вигляді синергетичного ефекту за рахунок формування конкурентних переваг освітніх організацій / установ в умовах переходу суспільства від доіндустріальної до постіндустріальної стадії розвитку, що характеризується розширенням обсягу знань, зростанням ролі інтелектуального капіталу та сфери послуг у забезпеченні економічного розвитку України в умовах повоєнного та післявоєнного відновлення держави й важливості для забезпечення цього процесу безперервного навчання (Муkytiuk, 2019).

Висновки. З урахуванням вищезазначеного, вважається за доцільне констатувати, що в цілому така ситуація в умовах повномасштабної війни характерна для української економіки й значним чином відбивається на життєдіяльності елементів соціально-економічної системи та призводить до поглиблення розриву в їх економічному розвитку та, як наслідок, до зменшення можливостей відтворення економічного й інтелектуального потенціалу держави та суб’єктів господарювання.

Що загалом потребує розроблення адекватних сучасним умовам заходів підвищення ефективності управління освітніми організаціями / установами через призму мотиваційної природи лідерства шляхом поєднання особливостей лідерства як багатовимірною процесу, який інтегрує стратегічне управління, розвиток ключових компетенцій та виявлення управлінських навичок, що включає надання необхідних ресурсів, підтримку професійного та особистісного розвитку та створення умов для розкриття й ефективного використання потенціалу менеджера відповідно до стратегічних орієнтирів таких установ. Зазначене обумовлює доцільність поглиблених розвідок за проблематикою

статті у напрямі розроблення удосконалених механізмів взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, взаємозв'язку цілей, функцій, принципів, методів з урахуванням ресурсного забезпечення об'єднаних в систему та спрямованих на формування безпечних умов розвитку освітніх організацій / установ у

межах формування та розвитку лідерських навичок керівників на всіх рівнях управління ними й внесення відповідних змін у межах адаптивних стратегій, в основі яких знаходяться основи мотиваційної природи лідерства.

Література:

1. Ballesteros, L. A. A., Esquivel, F. A., Moreno, S. E. R., García, S. J. A., & Cerrillo, M. A. R. (2023). Motivation and leadership in higher education. *Revista Caribeña De Ciencias Sociales*, 12(5), 2021–2034. DOI: <https://doi.org/10.55905/rcssv12n5-002>
2. Breus, S., & Harnaha, M. Management potential: formation and development in the context of the post-war recovery of the economy of Ukraine. *The 10th International scientific and practical conference "Innovative scientific research: theory and practice" (November 21-24, 2023) Stockholm, Sweden. International Science Group*. 2023. 516 p. P. 86-91.
3. Chamorro-Premuzic, T., Kirschner, J. How the Best Managers Identify and Develop Talent. HBR (2020). URL: <https://hbr.org/2020/01/how-the-best-managers-identify-and-develop-talent>
4. Denysenko, M., Breus, S., Panchenko, V., & Harnaha, M. Economic security of the state as the basis structure of national security: investment management taking into account the importance of the development of the education system at all levels in the conditions of the post-war recovery of Ukraine. *International Conference on economics, accounting and finance-2023. Scientific Center of Innovative Researches OÜ. December 15, 2023.* URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2023/paper/view/683>
5. Erasmus +. Україна 2025: п'ять ключових аспектів після трьох років повномасштабного вторгнення. URL: <https://erasmusplus.org.ua/news/ukrayina-2025-pyat-klyuchovyh-aspektiv-pislya-troh-rokiv-povnomasshtabnogo-vtorgnennya/>
6. Fahmin, N., Jamrizal, J., & Anwar Us, K. (2023). Kepemimpinan Organisasi Pendidikan Unggul (Jenis, Gaya, dan Model). *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 2(1), 90–101. DOI: <https://doi.org/10.54066/jikma.v2i1.1316>
7. Fariha, A. S. & Muttaqin, I. (2024). Kepemimpinan Pendidikan meliputi Pengertian, Karakteristik, Model, Strategi, serta Keberhasilannya. *Jurnal pendidikan dan ilmu sosial (Jupendis)*, 3(1), 117–133. DOI: <https://doi.org/10.54066/jupendis.v3i1.2753>
8. Kedemi, J. L. (2024). Leadership and the Higher Education Context. *Journal of Education*, 4(5), 1-22. URL: <https://edinburgjournals.org/journals/index.php/journal-of-education/article/view/296/315>
9. Kuchava, M., & Bakhtadze, I. (2023) Impact of Innovative Approaches of University Leadership on Administrative and Academic Staff Motivation. *The Barcelona Conference on Education 2023: Official Conference Proceedings (pp. 129-141)*. DOI: <https://doi.org/10.22492/issn.2435-9467.2023.11>
10. Lysokon, I., Vasyliuk, T., Barulina, Y., Razmolodchykova, I., & Zakharova, H. (2024). Educational Management in Higher Education Institutions: Strategies for Quality and Competitiveness Management. *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade*, 17(se1), 73–84. DOI: <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse1.73-84>
11. Molina Vicuna, G. del P., Romero Saldarriaga, M. A., Molina Vicuna, B. E., & Gualpa Sarmiento, C. M. (2025). Transformational leadership model as a strategy to optimize the work environment for teachers in educational institutions. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 29(Special), 80-91. DOI: <https://doi.org/10.47460/uct.v29iSpecial.879>
12. Siddique, M., & Saadat A. (2024). Effects of Leadership Styles on Employees' Motivation: A Literary Debate. *Administrative and Management Sciences Journal*, 2(2), 187–192. DOI: [https://doi.org/10.59365/amsj.2\(2\).2024.91](https://doi.org/10.59365/amsj.2(2).2024.91)
13. Varalakshmi, D. (2024). Role of Academic Leadership in The Context of Transformation of Higher Education in India. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 02(05), 1269-1275. DOI: <https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2024.0172>
14. Varyvoda, K., & Gordenko, S. (2024). Structure and assessment of emotional leadership in human resource management of higher education institutions. *Scientia et Societas*, 3(1), 57-69. DOI: <https://doi.org/10.69587/ss/2.2024.57>
15. Velychko, O., Velychko, L., & Kharytonov, M. (2018). Managing Efficiency in Higher Education: A Case of Ukrainian Universities. *Social Sciences*, 7(8), 138. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci7080138>
16. Zhao, M. (2024). Strategies for improving performance and motivation among academic staff in higher education. *Pacific International Journal*, 7(1), 73–80. DOI: <https://doi.org/10.55014/pij.v7i1.522>
17. Декалюк, О. (2022). Формування в роботі керівника алгоритмів стратегічного управління потенціалом підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*, 35, 189-196.
18. Коляда, Н., & Кравченко, О. (2020). Практичний досвід формування «soft-skills» в умовах закладу вищої освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 27. Том 3. URL: http://www.aphn-journal.in.ua/archive/27_2020/part_3/26.pdf
19. Костецька, Н. І. (2021). Стратегічне управління

потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*, 20. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605>

20. Микитюк, П. П. (2019). Інноваційний менеджмент: підручник. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 518.

21. Освітній хаб міста Києва. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець. URL:

<https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec>

22. Філатова, Н. В. (2020). Креативне мислення, «гнучкі навички» і конкурентоспроможність на ринку праці військовослужбовців, випускників курсів у межах проекту «Україна – Норвегія». URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/2158/1/Filatova%20Nina%20Valentynivna%202018%20.pdf>

УДК 005.71:004.77:330.47
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-236-245

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Олександр Калінін¹, Роман Дубенський²

¹Д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК, Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна, e-mail: kalininandkalinin@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5238-0525>

² Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: dubensky.roman@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7805-6545>

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF A VIRTUAL TEAM MANAGEMENT SYSTEM IN THE DIGITAL ECONOMY

Oleksandr Kalinin¹, Roman Dubenskyi²

¹Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Innovative Development, KROK Business School, Higher Education Institution "University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: kalininandkalinin@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5238-0525>

² Postgraduate student of the Department of Management Technologies, Higher Education Institution "University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: dubensky.roman@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7805-6545>

Анотація. Сучасний розвиток цифрових технологій та глобалізація бізнес-процесів спричинили активне поширення віртуальних команд як ефективного формату організації роботи. Віртуальні команди забезпечують підприємствам доступ до глобального кадрового потенціалу, підвищення гнучкості та оптимізацію витрат. Проте дистанційна співпраця супроводжується значними управлінськими викликами, зокрема необхідністю забезпечення ефективної комунікації, координації діяльності та контролю за виконанням завдань. Традиційні управлінські підходи, що базуються на фізичній взаємодії, не завжди відповідають сучасним реаліям цифрової економіки, що зумовлює потребу у формуванні нових концептуальних засад управління віртуальними командами. Метою дослідження є обґрунтування та розробка концептуальних засад управління віртуальними командами з урахуванням специфіки цифрової економіки. Дослідження передбачає аналіз існуючих підходів до визначення сутності віртуальних команд, їхніх відмінностей від традиційних команд, оцінку впливу цифрових технологій на управлінські процеси, а також формування ефективних принципів та структур управління. Методологія дослідження базується на застосуванні аналізу наукових джерел, порівняльного аналізу традиційних та віртуальних команд, структурного підходу до організації віртуальної взаємодії, а також узагальнення статистичних даних щодо ефективності дистанційної роботи. Основні результати дослідження свідчать, що ефективно управління віртуальними командами базується на таких принципах: цифрової інтеграції, прозорості комунікації, гнучкості, орієнтації на результативність та підтримки корпоративної культури. У дослідженні проведено аналіз ключових функцій управління віртуальними командами, що включають планування, організацію, мотивацію та контроль, із застосуванням сучасних цифрових технологій. Виявлено особливості структурної організації віртуальних команд, визначено етапи їхнього формування, оцінки ефективності та оптимізації управлінських процесів. Перспективи подальших досліджень включають детальний аналіз впливу цифрових технологій на соціально-психологічні аспекти функціонування віртуальних команд, розробку нових підходів до мотивації співробітників у дистанційному форматі, а також оцінку ефективності різних моделей лідерства у віртуальних командах, що дасть можливість удосконалити механізми управління та забезпечити їхню відповідність сучасним викликам цифрової економіки.

Ключові слова: віртуальні команди, цифрова економіка, управління командами, дистанційна робота, цифрові технології, система управління, бізнес-процеси.

Формул: 0; **рис.:** 3, **табл.:** 3, **бібл.:** 12

Abstract. The modern development of digital technologies and the globalization of business processes have led to the widespread adoption of virtual teams as an effective format for work organization. Virtual teams provide enterprises with access to global human resources, increased flexibility, and cost optimization. However, remote collaboration poses significant managerial challenges, including the need to ensure effective communication, coordination of activities, and control over task execution. Traditional management approaches, which rely on physical interaction, do not always align with the realities of the digital economy, necessitating the development of new conceptual foundations for managing virtual teams. The aim of this study is to justify and develop the conceptual foundations of virtual team management, considering the specifics of the digital economy. The research involves analyzing existing approaches to defining virtual teams, distinguishing them from traditional teams, assessing the impact of digital technologies on management processes, and forming effective principles and management structures. The research

methodology is based on the analysis of scientific literature, a comparative analysis of traditional and virtual teams, a structural approach to organizing virtual collaboration, and the generalization of statistical data on the effectiveness of remote work. The main research findings indicate that effective virtual team management is based on the principles of digital integration, communication transparency, flexibility, result orientation, and corporate culture support. The study analyzes key management functions in virtual teams, including planning, organization, motivation, and control, with the application of modern digital technologies. The structural organization of virtual teams has been examined, and the stages of their formation, performance evaluation, and management process optimization have been identified. Future research perspectives include a detailed analysis of the impact of digital technologies on the socio-psychological aspects of virtual team operations, the development of new approaches to motivating employees in a remote format, and an assessment of the effectiveness of different leadership models in virtual teams. These efforts will enhance management mechanisms and ensure their alignment with the contemporary challenges of the digital economy.

Keywords: virtual teams, digital economy, team management, remote work, digital technologies, management system, business processes.

Formulas: 0; *fig.:* 3, *tabl.:* 3, *bibl.:* 12

Постановка проблеми. Сучасний розвиток цифрових технологій та глобалізація бізнес-процесів призводять до кардинальних змін в організаційних моделях управління. Однією з ключових трансформацій є зростання популярності віртуальних команд, які об'єднують фахівців із різних регіонів та країн для спільної роботи над проектами. В умовах цифрової економіки такі команди забезпечують підприємствам гнучкість, доступ до глобального кадрового потенціалу та можливість оптимізації витрат. Водночас розподілений формат роботи супроводжується численними викликами, зокрема необхідністю забезпечення ефективної комунікації, координації діяльності та контролю за результатами роботи співробітників.

Традиційні підходи до управління командами не завжди відповідають вимогам сучасного цифрового середовища, оскільки вони орієнтовані на фізичну взаємодію, чітку ієрархію та безпосередній контроль. Віртуальні команди, навпаки, функціонують у середовищі, де ключову роль відіграють цифрові платформи, хмарні технології та автоматизовані системи управління проектами. Це зумовлює необхідність формування нових концептуальних засад управління, що враховують специфіку цифрової економіки та дозволяють ефективно інтегрувати віртуальні команди в бізнес-процеси організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень показує, що віртуальні команди та їх управління стали об'єктами численних

наукових праць, зокрема в контексті використання цифрових технологій та глобалізації бізнес-процесів. Однак залишаються не повністю вирішеними питання адаптації традиційних управлінських моделей до специфіки віртуальних команд, особливо у сфері забезпечення ефективної комунікації та координації через цифрові платформи. У статті акцентується увага на розробці концептуальних засад управління віртуальними командами в умовах цифрової економіки, розвитку нових моделей інтеграції, прозорості та гнучкості, що є важливими для подолання існуючих викликів.

У низці сучасних робіт (Alaiad et al., 2019; da Silva et al., 2022; Daassi et al., 2010) акцентовано на важливості використання інформаційно-комунікаційних технологій та формування нових моделей координації у віртуальних командах. Дослідження (Beirouty & Demirel, 2022; Varic, Кравчук & Кир'янова, 2023) фокусуються на питаннях комунікаційної взаємодії та необхідності забезпечення продуктивності та командного духу в умовах дистанційної роботи. Водночас у доступних публікаціях бракує комплексного розгляду концептуальних засад формування системи управління віртуальними командами у цифровій економіці, що й стало предметом дослідження в цій статті.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формування концептуальних засад управління віртуальними командами в умовах цифрової економіки, що враховують специфіку дистанційної взаємодії,

використання сучасних технологій та необхідність забезпечення ефективної комунікації. Дослідження передбачає аналіз існуючих підходів до визначення сутності віртуальних команд, їх відмінностей від традиційних колективів, а також оцінку впливу цифрових технологій на організацію та контроль їхньої діяльності. Визначено ключові принципи ефективного управління віртуальними командами, які сприяють продуктивності, адаптивності та стратегічному розвитку організацій у цифровому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та глобалізації бізнес-процесів концептуальні засади формування системи управління віртуальними командами набувають особливої актуальності. Цифрова економіка створює нові можливості для організацій, дозволяючи використовувати інноваційні підходи до управління та оптимізації робочих процесів, незалежно від географічного розташування співробітників. Водночас, ці можливості супроводжуються викликами, пов'язаними з забезпеченням ефективної комунікації,

координації діяльності та контролю за результатами роботи розподілених команд. Саме тому дослідження концептуальних основ управління віртуальними командами є надзвичайно важливою для сучасних підприємств, які прагнуть досягти конкурентоспроможності та високої продуктивності в умовах цифрової трансформації.

Підвищення ролі віртуальних команд у бізнес-середовищі вимагає переосмислення традиційних моделей управління та впровадження інноваційних рішень, що відповідають сучасним вимогам ринку. Актуальність даної тематики обумовлена не лише потребою в адаптації до нових умов праці, але й необхідністю забезпечення безперервності бізнес-процесів та стійкості організацій у період глобальних кризових явищ. Саме в цьому контексті важливо чітко визначити сутність поняття «віртуальна команда» – табл.1, що є базисом для подальшого аналізу і розробки ефективної системи управління, яка враховує специфіку цифрової економіки та сучасні технологічні можливості.

Таблиця 1

Визначення сутності віртуальних команд

Автори	Визначення віртуальних команд	Ключові характеристики
А.Алайд, Ю.Алнсур, М. Альшаро [5]	Команди, об'єднані для виконання стратегічно важливих ініціатив, що використовують електронні технології для комунікації, «живуть і працюють у різних країнах».	Використання електронних технологій, стратегічні ініціативи, територіальна розподіленість.
Ф. П. да Сілва, П. Москера, М. Е. Соареш [9]	Групи географічно та/або організаційно розподілених співробітників, об'єднаних за допомогою інформаційних та телекомунікаційних технологій для виконання організаційних завдань.	Географічна та організаційна розподіленість, використання інформаційно-комунікаційних технологій ІКТ, спільна робота над завданнями.
М. Дассі[8]	Команда, учасники якої географічно та організаційно розосереджені, мають спільну мету і підтримують зв'язок за допомогою сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій.	Розосередженість, наявність спільної мети, використання ІКТ.
З. А. Бероугі, А. Г. Демірел[6]	Віртуальні проєктні групи, що характеризуються тимчасовим членством відповідно до життєвого циклу проєкту, у умовах просторової дисперсії з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.	Тимчасове членство, просторова дисперсія, використання ІКТ, орієнтація на життєвий цикл проєкту.

Джерело: сформовано авторами на основі [5, 6, 8, 9]

На основі дослідження різних підходів до сутності віртуальних команд,

можемо визначити віртуальну команду як групу співробітників, що географічно та

організаційно розподілені, але об'єднані для досягнення спільної мети. Використання сучасних ІКТ дозволяє подолати часові та просторові бар'єри й ефективно організувати взаємодію.

Віртуальні команди вирізняються відсутністю постійної фізичної присутності учасників в одному робочому просторі. Комунікація відбувається через електронні канали, що дозволяє працювати в різних часових поясах і знижує витрати. Структура таких команд формується динамічно й гнучко.

Отже, віртуальні команди відрізняються способом організації й комунікації, що дозволяє залучати найкращих фахівців незалежно від місця перебування. Це вимагає від учасників вищого рівня самоменеджменту і ефективного використання ІКТ.

Цифрові технології є основою в управлінні віртуальними командами, забезпечуючи безперебійну комунікацію, оперативний обмін інформацією та координацію. Використання онлайн-платформ, відеоконференцій, хмарних сервісів та систем управління проєктами підвищує ефективність роботи команди, оптимізує процеси планування та контролю виконання завдань.

У таблиці 2 представлені ключові показники, що відображають ефективність дистанційної роботи, бажання співробітників працювати віддалено, плани компаній щодо впровадження гібридного режиму роботи, зміни у робочому навантаженні та вплив віддаленої роботи на баланс між роботою та особистим життям. Дані зібрані на основі досліджень Buffer Remote Work Report, Owl Labs State of Remote Work та аналітичного звіту Gartner.

Таблиця 2

Ключові показники оцінки ефективності дистанційної роботи

Параметр	Статистика	Джерело
1. Відсоток співробітників, які вважають дистанційну роботу ефективною	78 %	Buffer Remote Work Report 2022 [7]
2. Відсоток співробітників, які бажають працювати віддалено хоча б частину часу	90 %	Owl Labs State of Remote Work 2022 [11]
3. Відсоток компаній, що планують запровадити постійний гібридний режим роботи	74 %	Gartner, 2022 [10]
4. Середнє збільшення робочого часу (над нормальним навантаженням)	+20 годин на місяць	Owl Labs, 2022 [11]
5. Відсоток співробітників, які відзначають покращення балансу між роботою та особистим життям завдяки віддаленій роботі	83 %	Buffer Remote Work Report 2022 [7]

Джерело: сформовано авторами на основі [7, 10,11]

Таблиця 2 демонструє, як сучасні тенденції у сфері віддаленої роботи відображають суттєві зміни в організаційних підходах до управління, що безпосередньо пов'язано з необхідністю дослідження концептуальних основ управління віртуальними командами. Дані свідчать про високий рівень задоволення співробітників віддаленим форматом роботи, зростання попиту на гібридні моделі, а також про зміни у робочому навантаженні та балансу між роботою та особистим життям. Ці показники вказують на те, що сучасні організації стикаються з

новими викликами та можливостями, які вимагають переосмислення традиційних управлінських підходів та розробки нових концепцій для ефективного управління віртуальними командами.

Дані таблиці 2 підкреслюють важливість адаптації управлінських практик до цифрової трансформації робочого процесу. Показники ефективності віддаленої роботи та бажання співробітників працювати у гнучкому режимі свідчать про необхідність нових моделей управління, які враховують специфіку віртуальної взаємодії та сучасних технологій.

Ефективне управління віртуальними командами вимагає дотримання принципів, які визначають організаційні підходи, методи координації та стратегічні орієнтири. Вони функціонують у цифровому середовищі з працівниками у різних часових поясах, тому важливо забезпечити якісну комунікацію, продуктивність та згуртованість. Впровадження чітких принципів дозволяє оптимізувати взаємодію, підвищити довіру та досягти цілей організації. Технологічна інтеграція та сучасні цифрові рішення мінімізують виклики територіальної розподіленості.

Прозора система комунікації зміцнює довіру та підвищує ефективність. Гнучкість в управлінні дозволяє швидко адаптуватися до змін, а орієнтація на результативність допомагає досягати високих показників продуктивності. Підтримка корпоративної культури зберігає командний дух та залученість працівників.

Розглянемо детальніше основні принципи, які формують ефективну систему управління віртуальними командами – рис.1.



Рис.1. Принципи ефективного управління віртуальними командами

Джерело: узагальнено автором на основі [1,2]

1. Принцип цифрової інтеграції – віртуальні команди функціонують в умовах цифрового середовища, тому ключовим фактором ефективного управління є інтеграція інструментів для комунікації, управління завданнями та контролю за виконанням робіт. Використання сучасних технологій, таких як хмарні платформи, штучний інтелект та автоматизовані системи управління проектами, сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню ризиків, пов'язаних із географічною розподіленістю учасників команди.

Успішна цифрова інтеграція дозволяє спростити комунікацію, автоматизувати рутинні процеси та підвищити загальну ефективність команди.

2. Принцип прозорості та відкритості – довіра між членами команди є важливим елементом продуктивної взаємодії. В умовах віртуального середовища досягнення високого рівня довіри можливе лише за умови прозорості комунікації та відкритого обміну інформацією. Важливим інструментом забезпечення прозорості є використання цифрових систем управління проектами, де кожен співробітник може слідкувати за

статусом завдань, термінами їх виконання та ролями інших учасників команди.

3. Принцип гнучкості – сучасний ринок праці та бізнес-середовище змінюються надзвичайно швидко, що вимагає від компаній адаптивності та оперативного реагування на нові виклики. У цьому контексті управління віртуальними командами має ґрунтуватися на принципі гнучкості, який дозволяє забезпечити швидке коригування стратегій, перерозподіл ресурсів та впровадження інноваційних підходів.

4. Принцип результативності – в умовах дистанційної роботи важливо не лише слідкувати за процесом виконання завдань, але й чітко орієнтуватися на кінцевий результат. Принцип результативності спрямований на забезпечення продуктивності команди та досягнення поставлених цілей. Орієнтація на результат сприяє підвищенню продуктивності, формує відповідальність серед співробітників та забезпечує ефективність роботи команди.

5. Принцип підтримки корпоративної культури – незважаючи на фізичну віддаленість співробітників, важливим аспектом ефективної роботи команди є формування корпоративної культури, що сприяє згуртованості,

мотивації та загальній залученості. Розвиток єдиної корпоративної культури сприяє підвищенню мотивації співробітників, їхній лояльності до компанії та ефективнішій командній взаємодії.

Управління віртуальними командами потребує особливого підходу, що враховує специфіку дистанційної роботи та використання цифрових технологій. Дотримання принципів цифрової інтеграції, прозорості, гнучкості, орієнтації на результат та підтримки корпоративної культури дозволяє створити ефективну систему управління, яка сприяє досягненню високої продуктивності та успішної взаємодії між членами команди.

Формування ефективної системи управління віртуальними командами вимагає розуміння її ключових структурних елементів, які визначають спосіб організації роботи, взаємодію між учасниками та використання технологічних рішень. Оскільки віртуальні команди працюють у цифровому середовищі, особливу увагу слід приділити технологічній інфраструктурі, ефективному менеджменту та організаційним моделям, що дозволяють оптимізувати робочі процеси.



Рис.2. Ключові елементи формування ефективної системи управління віртуальними командами

Джерело: розроблено автором

Взаємозв'язок цих елементів забезпечує не лише високий рівень продуктивності команди, а й її стійкість до

зовнішніх змін і викликів. Зокрема, ключову роль відіграє лідерство, оскільки в умовах дистанційної роботи важливо не

лише координувати робочий процес, але й підтримувати мотивацію та згуртованість команди. Водночас технологічна інфраструктура забезпечує швидку та ефективну взаємодію, спрощує процеси управління проєктами та сприяє продуктивності команди. Також значущим елементом є організаційна структура, яка визначає механізми розподілу відповідальності, підзвітність та рівень автономності співробітників.

Успішне управління віртуальним командами забезпечується через ефективне виконання основних функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль, які мають бути адаптовані до умов віртуального середовища. Кожна з функцій управління спрямована на вирішення конкретних завдань і має свої особливості в контексті роботи віртуальних команд – табл. 3.

Таблиця 3

Функції управління віртуальними командами

Функція	Завдання	Цифрові інструменти	Методології
Планування	Встановлення стратегічних та тактичних цілей, розподіл завдань, створення графіків та контроль дедлайнів	Jira, Trello, Asana	Визначення KPI
Організація	Формування ієрархії, забезпечення доступу до ресурсів, встановлення правил взаємодії	Microsoft Teams, Google Drive, Slack	Agile, Scrum, Kanban
Мотивація	Впровадження винагород, розвиток корпоративної культури, створення можливостей для кар'єрного зростання	Онлайн-зустрічі, віртуальні тимбілдінги	Система винагород
Контроль	Моніторинг виконання завдань, використання метрик ефективності (KPI, OKR), зворотний зв'язок і регулярні оцінки результатів	Автоматизовані системи моніторингу, звіти, OKR-системи	Постійна оцінка ефективності

Джерело: узагальнено авторами на основі [3,12]

Функції управління віртуальними командами є основою для забезпечення продуктивності та ефективності в умовах дистанційної роботи. Комплексний підхід, що поєднує планування, організацію, мотивацію та контроль із застосуванням сучасних цифрових інструментів, дозволяє вирішувати основні виклики віртуального середовища. Завдяки інтеграції інноваційних технологій та адаптації

управлінських функцій до умов цифрової економіки компанії можуть підвищувати продуктивність своїх віртуальних команд та досягати стратегічних цілей.

Процес ефективного управління віртуальними командами включає кілька взаємопов'язаних етапів – рис.3, кожен з яких відіграє ключову роль у забезпеченні продуктивності, координації та досягненні стратегічних цілей команди.



Рис.3. Процес ефективного управління віртуальними командами

Джерело: узагальнено автором на основі [4]

1. На етапі ініціації визначають склад команди, завдання та інструменти для роботи. Формують бачення, встановлюють стратегічні цілі та обирають платформи для комунікації й управління проектами.

2. Формування включає розподіл ролей, адаптацію до віддаленої роботи та встановлення стандартів взаємодії. Визначаються правила комунікації, частота зустрічей, порядок звітування і механізми зворотного зв'язку. Це допомагає уникнути хаосу та підвищити ефективність командної роботи.

3. Виконання – це процес реалізації завдань, координації роботи та вирішення проблем. Ключовими аспектами є постійна комунікація, використання цифрових інструментів для управління і підтримання мотивації команди.

4. Оцінка результатів включає контроль завдань, аналіз продуктивності та ефективності. Проводяться регулярні звіти, аналіз даних, ідентифікація проблемних місць та коригування процесів.

5. Оптимізація є завершальним, але циклічним етапом, оскільки передбачає вдосконалення робочих процесів на основі отриманого зворотного зв'язку. Враховуючи результати оцінки, вносяться зміни в організацію роботи, комунікаційні процеси або використовуються технології, що дозволяє команді підвищувати ефективність, адаптуватися до змінних умов та впроваджувати нові підходи до

роботи. Завдяки послідовному впровадженню цих етапів управління віртуальними командами стає ефективним, структурованим та адаптивним до сучасних викликів цифрової економіки.

Концептуальні засади формування системи управління віртуальними командами в цифровій економіці свідчать про важливість поєднання сучасних технологій, гнучких управлінських моделей та цілеспрямованого лідерства. Віртуальні команди дозволяють об'єднувати фахівців із різних локацій і забезпечують високий рівень адаптивності та інноваційності бізнес-процесів. Водночас дистанційний формат взаємодії висуває додаткові вимоги до менеджменту, зокрема до прозорості комунікацій, рівня самоменеджменту співробітників та підтримання єдиної корпоративної культури. Оптимально організована система управління віртуальними командами сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, ефективному використанню ресурсів та впровадженню інновацій у мінливому цифровому середовищі.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що формування системи управління віртуальними командами в умовах цифрової економіки є комплексним процесом, який передбачає синергію ефективних організаційних підходів, сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та цілісної корпоративної

культури. Дослідження підтверджує, що успішне управління віртуальними командами вимагає:

–гнучкої структури та моделей координації, що дозволяють оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі та забезпечують ефективний розподіл відповідальності.

–прозорої і відкритої комунікації, яка зміцнює довіру між учасниками та сприяє продуктивному обміну інформацією.

–цифрової інтеграції — використання інтерактивних платформ, хмарних сервісів та інструментів, що оптимізують взаємодію та уможливають швидкий доступ до спільних ресурсів.

–орієнтації на результативність, зокрема впровадження показників ефективності, мотиваційних механізмів і систем зворотного зв'язку, які посилюють відповідальність кожного члена команди.

–підтримки корпоративної культури, незважаючи на дистанційний формат, з акцентом на єдність, взаємоповагу і спільне бачення розвитку проекту.

Отже, формування системи управління віртуальними командами на засадах комплексного підходу дає змогу організаціям зберігати конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації та побудувати гнучкі, інноваційні й високопродуктивні колективи, здатні успішно розвиватися на глобальному ринку.

Висновок. Результати проведеного дослідження підкреслюють важливість адаптації традиційних управлінських підходів до специфіки віртуального середовища та використання сучасних цифрових технологій. Установлено, що ефективне управління віртуальними командами потребує системного впровадження принципів цифрової інтеграції, прозорості та відкритості,

гнучкості, орієнтації на результат, а також підтримки корпоративної культури. Застосування цих принципів дозволяє оптимізувати робочі процеси, сформувати високий рівень довіри між учасниками, підвищити залученість працівників та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Комплексний підхід до формування системи управління віртуальними командами передбачає чіткий розподіл ролей, ефективну модель лідерства, а також використання відповідних цифрових інструментів для планування, організації, мотивації та контролю. Аналіз статистичних даних свідчить про високу зацікавленість співробітників у гнучких форматах роботи й демонструє необхідність постійної адаптації компаній до змінних умов цифрової економіки. Успішна інтеграція інноваційних технологій сприяє розв'язанню ключових викликів дистанційної роботи, зокрема подоланню часових та просторових бар'єрів, а також забезпечує швидку взаємодію та прозорість інформаційних потоків. Концептуальні засади формування системи управління віртуальними командами мають спиратися на поєднання гнучких управлінських підходів, сильного лідерства та ефективної цифрової інфраструктури. Саме такий комплексний підхід здатен забезпечити підвищення конкурентоспроможності та продуктивності сучасних організацій, які функціонують у динамічному середовищі цифрової економіки.

Подальші наукові розробки можуть бути спрямовані на вивчення впливу цифрових технологій на соціально-психологічні аспекти роботи віртуальних команд, оцінку ефективності різних моделей управління та впровадження інновацій у сфері мотивації співробітників у дистанційному форматі.

Література:

1.Варіс, І., Кравчук, О., & Кир'янова, О. (2023). Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. Економіка та суспільство, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4>

2.Гуменна, О. В., & Синиця, М. А. (2023). Менеджмент віртуальних команд: поведінкові аспекти. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки, 8(1), 40–46. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.40-46>

- 3.Кравчук, О. І., Варіс, І. О., & Кир'янова, О. В. (2021). Управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах. Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges: Monograph / ред.: Т. Nestorenko, Т. Pokusa. Ополе, 494–505.
- 4.Рудь, Н., & Мохнар, М. (2016). Віртуальні підприємства: сутність та доцільність використання в інноваційній діяльності. *Ekonomichnyi forum* [Economic Forum], 4, 197–207. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_30
5. Alaiad, A., Alnsour, Y., & Alsharo, M. (2019). Virtual Teams: Thematic Taxonomy, Constructs Model, and Future Research Directions. *IEEE Transactions on Dependable and Secure Computing*, 62, 211–238.
6. Beirouty, Z. A., & Demirel, A. G. (2022). Enrichment of Virtual Teams Management through Communication. *Asian Journal of Social Science and Management Technology*, 4, 15.
7. Buffer. (2022). *State of Remote Work Report 2022*. <https://buffer.com/state-of-remote-work>
- 8.Daassi, M., Jawadi, N., Favier, M., & Kalika, M. (2010). Building Collective Awareness in Virtual Teams: The Effect of Leadership Behavioral Style. In M. Al-Qirim (Ed.), *Leadership in the Digital Enterprise: Issues and Challenges* (p. 23). IGI Global.
- 9.da Silva, F. P., Mosquera, P., & Soares, M. E. (2022). Factors influencing knowledge sharing among IT geographically dispersed teams. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121299.
- 10.Gartner. (2022). *What's New in Digital Government From the 2022 Gartner Hype Cycle*. <https://www.gartner.com/en/articles/what-s-new-in-digital-government-from-the-2022-gartner-hype-cycle>
11. Owl Labs. (2022). *State of Remote Work 2022*. <https://www.owlabs.com/state-of-remote-work>
- 12.Kalinin, O., Gonchar, V., Zakharchenko, O., Darushyn, O., Maltsev, M., & Datsiuk, P. (2024). A Comprehensive Methodology for Evaluating Economic Security in the Digitalization of Investment Processes. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 18(5), e05441. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-026>

УДК 005:659.2 (042.4)

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-246-256

ХАРАКТЕРИСТИЧНІ МОМЕНТИ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Олександр Сумець

Д.е.н., 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>

CHARACTERISTIC MOMENTS OF THE MODERN PARADIGM OF COMMUNICATIVE MANAGEMENT

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. У статті розглянута проблема формалізації парадигми комунікативного менеджменту. Комунікативний менеджмент є не тільки визначеною системою управління комунікаціями. У його змісті відбиваються характер і особливості професійного уміння менеджера спроектувати і реалізувати комунікативний процес, вибудувати в організації комунікативну систему і правильно визначити розміри комунікативного простору. Ці особливості й визначають актуальність дослідження за визначеною темою.

Мета статі є визначення і опис характеристик моментів сучасної парадигми комунікативного менеджменту, що надасть можливість подальшого розвитку його теорії і методології. До характеристик моментів парадигми віднесено трактування самого терміну «комунікативний менеджмент», місію, мету, завдання, спрямованість, рольове значення, об'єкт, предмет, призначення, ключові функції, інструментарій, сфери застосування, напрями теоретичних і прикладних інтересів, продукт (результат).

Методологія дослідження, що була використана для вирішення дослідницької проблеми, передбачала застосування таких методів як абстрактно-логічний і монографічний. Ці методи повністю узгоджені з метою і завданнями дослідження. При виконанні дослідження автор дотримувався загальнонаукових принципів, зокрема термінологічного, системного і когнітивного (пізнавального).

У статті обґрунтовано значущість реалізації положень і принципів комунікативного менеджменту для організацій різної галузевої належності й форм власності. Досліджено погляди науковців на тлумачення поняття «комунікативний менеджмент». Вказано на основні чинники різного трактування дослідниками дефініції «комунікативний менеджмент». Запропоновано авторське визначення дефініції «комунікативний менеджмент»: це одна із специфічних форм загального менеджменту, яка реалізується як цілеспрямована діяльність з управління комунікаціями між учасниками виробництва матеріальних благ у межах певного комунікативного простору. Наведено опис характеристик моментів парадигми комунікативного менеджменту. Встановлено, що комунікативний менеджмент забезпечує інтегративні та координувальні ефекти в управлінні організацією в межах комунікативного простору. Зазначено, що критерій ефективності комунікативного менеджменту повинен обов'язково співвідноситися зі стратегією організації, яка не зводиться тільки до поточної ефективності.

Набули подальшого розвитку теоретико-методологічні засади комунікативного менеджменту та наукові уявлення про його сутність, зміст і значущість для ефективного управління організаціями, запропоновано удосконалене визначення терміну «комунікативний менеджмент».

Значущість наведеного матеріалу криється в наданні фахівцям систематизованої інформації щодо сучасної парадигми комунікативного менеджменту, ґрунтовного пояснення важливості застосування положень і принципів комунікативного менеджменту в загальному управлінні підприємствами, фірмами і компаніями.

Перспективою подальших досліджень є перегляд і уточнення концепції комунікативного менеджменту, обґрунтування його зв'язку із загальними функціями управління. Планується також поглибити дослідження у сфері оцінки ефективності комунікативного менеджменту з використанням кількісних і якісних методів.

Ключові слова: комунікативний менеджмент, генезис, комунікації, персонал, організація.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 3, бібл.: 21.

Abstract. The article considers the problem of formalizing the paradigm of communicative management. Communicative management is not only a specific system of communication management. Its content reflects the nature and features of the professional ability of a manager to design and implement a communicative process, build a communicative system in an organization and correctly determine the dimensions of the communicative space. These features determine the relevance of research on a specific topic.

The purpose of the article is to define and describe the characteristic moments of the modern paradigm of communicative management, which will provide an opportunity for further development of its theory and methodology. The characteristic moments of the paradigm include the interpretation of the term «communicative management», mission, goal, task, direction, role meaning, object, subject, purpose, key functions, tools, areas of application, areas of theoretical and applied interests, product (result).

The research methodology used to solve the research problem involved the use of such methods as abstract-logical and monographic. These methods are fully consistent with the purpose and objectives of the study. When conducting the study, the author adhered to general scientific principles, in particular terminological, systemic and cognitive (cognitive).

The article substantiates the significance of implementing the provisions and principles of communicative management for organizations of different industry affiliation and forms of ownership. The views of scientists on the interpretation of the concept of «communicative management» are investigated. The main factors of different interpretations of the definition of «communicative management» by researchers are indicated. The author's definition of the definition of «communicative management» is proposed: this is one of the specific forms of general management, which is implemented as a purposeful activity to manage communications between participants in the production of material goods within a certain communicative space. A description of the characteristic moments of the communicative management paradigm is given. It is established that communicative management provides integrative and coordinating effects in managing an organization within a communicative space. It is noted that the criterion of communicative management effectiveness must necessarily correlate with the organization's strategy, which is not reduced only to current effectiveness.

The theoretical and methodological principles of communicative management and scientific ideas about its essence, content and significance for effective management of organizations have been further developed, an improved definition of the term «communicative management» has been proposed.

The significance of the presented material lies in providing specialists with systematized information on the modern paradigm of communicative management, a thorough explanation of the importance of applying the provisions and principles of communicative management in the general management of enterprises, firms and companies.

The prospect of further research is to revise and clarify the concept of communicative management, substantiate its connection with general management functions. It is also planned to deepen research in the field of assessing the effectiveness of communicative management using quantitative and qualitative methods.

Keywords: *communicative management, genesis, communication, personnel, organization.*

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 3, byblos: 21.

Постановка проблеми.

Комунікативний менеджмент є не тільки визначеною системою управління комунікаціями. У його змісті відбиваються характер і особливості професійного уміння менеджера спроектувати і реалізувати комунікативний процес, вибудувати в організації комунікативну систему і правильно визначити розміри комунікативного простору. Це свого роду мистецтво помножене на глибокі знання психології, соціології і менеджменту та на практичний досвід у сфері комунікацій. То ж, на цей момент часу ще не вирішена проблема формалізації парадигми комунікативного менеджменту. Це і зумовлює потребу в подальших дослідженнях за означеною проблематикою, бо, як зазначає Кобильченко В. (2016) «в епістемологічному плані парадигма є сукупністю фундаментальних знань, цінностей, переконань і технічних прийомів, що виступають як зразок наукової діяльності». А інший дослідник – Фурман А. (2013) – вказує, що саме парадигма «... уможливорює успішне вирішення

світоглядних і повсякденних суспільних завдань та проблем ...». Отже, для успішного використання комунікативного менеджменту при вирішенні організаціями оперативних і стратегічних завдань в практичному аспекті є потреба у виокремленні й описі характеристичних моментів його парадигми.

Невирішені частини проблеми: на цей момент часу відсутня систематизація і опис характеристичних моментів сучасної парадигми комунікативного менеджменту, які виконують роль фундаменту останньої.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Комунікативний менеджмент нині є сферою, що викликає інтерес чисельної кількості дослідників. Про це свідчать публікації на шпальтах Інтернет-ресурсів (Комунікаційний менеджмент. Його принципові положення і функції; Роль комунікативного менеджменту в організації; What Is Communications Management? A Complete Guide; LivingFo), у наукових вітчизняних і закордонних періодичних виданнях (Васильченко К. М., 2010; Гарматюк

О.; Прус Л. Р., 2009; Чередниченко В. В., 2022; Шпак Н. О., 2010; Zerfass Ansgar & Link Jeanne, 2024; Pfanneedoerfer G., 1995; Senapathy Yad, 2023; Singh Vinay Kumar, 2023; Senapathy Yad, 2023; Singh Vinay Kumar, 2023), у навчальній літературі (Бурмака Т. М., Великих К. О., 2019; Васильченко М. І., Гришко В. В., 2018; Панченко С. В., Дикань О. В., Громова О. В., Семенцова О. В., 2024; Сумець О. М., 2024), а також монографічне дослідження Бебик В. М. (2005). Вітчизняні й зарубіжні науковці у своїх публікаціях приділяють увагу різним аспектам комунікативного менеджменту, розпочинаючи з опису його сутності, призначення, ролі для управління організаціями, і закінчуючи аналізом комунікативних стратегії і політики. Також автори акцентують увагу на зв'язку комунікативного менеджменту з формуванням іміджу і репутації організації, корпоративної культури і корпоративного духу. Безумовно, кожен автор описує, як на його погляд, той чи інший аспект комунікативного менеджменту, що вимагає подальшого дослідження. Поєднавши всі результати аналізу публікацій, можна дійти до висновку, що всі знання, які є на цей момент часу в сфері комунікативного менеджменту, є окремими елементами його парадигми. Проте парадигма передбачає поєднання таких знань в системне знання. Отже, висвітлення характеристичних моментів сучасної парадигми комунікативного менеджменту є нагальною потребою для подальшої формалізації останньої. Це сприятиме дальшому розвитку теоретико-методологічної бази комунікативного менеджменту.

Мета дослідження. Визначити і описати характеристичні моменти сучасної парадигми комунікативного менеджменту, що надасть можливість подальшого розвитку його теорії і методології. Для досягнення мети було вирішити такі завдання: досліджено існуючі трактування поняття «комунікативний менеджмент» та уточнено його сутність, ґрунтуючись на сучасних поглядах науковців; виділено та описано характеристичні моменти сучасної парадигми комунікативного менеджменту;

визначено підґрунтя розвитку комунікативного менеджменту.

Виконане дослідження ґрунтувалося на результатах аналізу наукових і навчально-методичних публікацій вітчизняних та закордонних вчених, на матеріалах профільних Інтернет-сайтів, що присвячені комунікативному менеджменту, а також на використанні сучасних загальнонаукових та спеціальних методів: абстрактно-логічного методу (для ґрунтового аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження), монографічного (для поглибленого вивчення дефініції «комунікативний менеджмент»).

Виклад основного матеріалу дослідження. Комунікативний менеджмент нині визнано як один із специфічних напрямів загального менеджменту, теоретико-методологічна основа якого ґрунтується на досягненнях сукупності дисциплін менеджського спрямування, зокрема, менеджменту, управління персоналом, організаційній поведінці, теорії організацій, а також психології, соціології, сучасних інформаційних системах у менеджменті та ін.

Термін «комунікативний менеджмент» був відомий донедавна лише вузькому колу управлінців. Проте на цей момент часу все більше і більше комунікативним менеджментом цікавляться керівники організацій, фахівці з управління. Основна причина зацікавленості криється в тому, що організаціям необхідно приділяти увагу формуванню іміджу, постійно посилювати свою репутацію і конкурентну позицію на обраному сегменті ринку, зберігати конкурентну стійкість і рівновагу.

Історично комунікативний менеджмент розвивався як метод управління інформацією у процесі спілкування людей, що зайняті у веденні господарської діяльності організації та комунікуванні з учасниками ринку. Однозначної думки дослідників щодо моменту виникнення комунікативного менеджменту як окремого напрямку управлінської науки на цей момент часу немає. Проте, якщо дослідити розвиток менеджменту та комунікацій, у першому наближенні можна виділити чотири етапи еволюції так званого професійного

комунікативного менеджменту (табл. 1). Кожен етап характеризується певними чинниками розвитку професійного комунікативного менеджменту і породженням конкретної необхідності в його формуванні. Так, у межах першого етапу виникла необхідність у професійному (діловому) спілкуванні управлінців і

робітників, у межах другого – потреба в формалізації стилю, форм і методів комунікування, у межах третього – необхідність запровадження нових методів управління інформацією, зв'язками, у межах четвертого – потреба в організації і управління дистанційним комунікуванням.

Таблиця 1. Основні етапи розвитку професійного комунікативного менеджменту

Етап*	Чинники розвитку комунікативного менеджменту
Етап 1 «Зародження професійних комунікацій у виробничому середовищі». Період: 1770 – 1920 рр.	Розподіл праці при виконанні виробничих функцій (А. Сміт, 1776). Започаткування наукового менеджменту в організації праці робітників фабрик і заводів (Ф.У. Тейлор, 1981 – 1910 рр.). Розвиток адміністративного управління (А. Файоль, 1890 – 1910 рр.). Запровадження в управлінський процес досягнень психології і соціології (М. П. Фоллет, 1910 – 1933 рр.).
Етап 2. «Становлення професійних комунікацій». Період: 1920 – 1960 рр.	Розвиток ринків, більш масштабне комунікування з їх учасниками, управління зв'язками, формування репутації та іміджу.
Етап 3. «Зародження комунікативного менеджменту». Період: 1960 – 2000 рр.	Масштабний розвиток комунікаційних засобів зв'язку, ІТ-технологій, Інтернет- та Інтранет-мереж. Потреба в управлінні комунікаціями як усередині організацій, так і поза їх межами. Перші спроби налагодження ефективного процесу комунікацій в загальному управлінському процесі.
Етап 4. «Дальший розвиток комунікативного менеджменту на основі інформаційних технологій і штучного інтелекту». Період: з 2000 р. по теперішній час	Формування єдиного інформаційного простору. Становлення глобального інформаційного суспільства. Об'єднання бізнесу з філіями в різних країнах світу в одну систему комунікації. Організація роботи віддалених співробітників. Розвиток штучного інтелекту в сфері електронних комунікацій. Проектування нових форм комунікування з учасниками ринку та у середині організацій. Створення у межах організацій комунікативних систем, які стають ключовим складником системи менеджменту.

*Примітка: *) періодизація етапів наведена з певним рівнем умовності.*

Джерело: власна точка зору автора.

Інформація, яка надана в табл. 1, є ґрунтовним доказом того, що комунікативний менеджмент у професійному аспекті є ключовим напрямом науки управління, що зосереджується не тільки на людях, а й на інформації, яка до них доводиться і яка ними використовується для виконання професійних обов'язків.

Однак для менеджерів і керівників вітчизняних підприємств, фірм і компаній комунікативний менеджмент є ще не зовсім пізнаним і прийнятним інструментарієм управління, йому не приділяється достатньої уваги, констатується в багатьох випадках нерозуміння концепції комунікативного менеджменту. То ж, тільки це вже можна

вважати одним із суттєвих чинників, що актуалізує проблему дальшого дослідження комунікативного менеджменту і обґрунтування значущості його впровадження на вітчизняних підприємствах, фірмах і компаніях.

Наскрізний характер комунікативного менеджменту, значущість його у загальній системі менеджменту організації, необхідність системного підходу до розв'язання як оперативних, так і стратегічних завдань, використання прийомів і методів, запозичених із таких наук як менеджмент, управління персоналом, теорія організації, психологія, соціологія, інформаційні технології в

менеджменті та ін., що безпосередньо впливають на формування парадигми комунікативного менеджменту, зумовлює потребу в уточненні самого поняття «комунікативний менеджмент» та ключових аспектів парадигми.

На цей момент часу однозначної думки у науковців та практиків щодо трактування поняття «комунікативний менеджмент» немає. У працях вітчизняних та зарубіжних науковців (Бурмака Т. М., Великих К. О., 2019; Васильченко К. М., 2010; Васильченко М. І., Гришко В. В., 2018; Гарматюк О.; Панченко С. В. Дикань, О. В. Громова О. В., Семенцова О. В., 2024; Прус Л. Р., 2009; Шпак, Н.О., 2010; Pfanneedoerfer G., 1995; Senapathy Yad, 2023; Singh Vinay Kumar, 2023) представлені нерідко доволі різні визначення дефініції «комунікативний менеджмент» (навіть деякі автори називають його комунікаційним менеджментом, що є не зовсім коректно). На думку автора, це можна пояснити у загальному випадку трьома чинниками:

1) переклад іноземних наукових і навчальних публікацій, що стосуються комунікативного менеджменту, не завжди є коректним і правильним;

2) спроба адаптації іншомовних визначень поняття «комунікативний менеджмент» до лексики української мови;

3) розвиток професійного жаргону в сфері менеджменту, зокрема і в комунікаціях.

Щодо пояснення останнього чинника варто звернутись до монографії за авторством Ткаченко В. А., Холода Б. І., Воронкова О. Г., Лямця В. І. (1998). У ній науковці пояснюють, що «обіг інформації, який надходить з усіх джерел (рис. 1), у формі як усних, так і письмових переказів, сприяють створенню професійного жаргону, який формується і використовується насамперед на певному підприємстві чи групі підприємств. Це може викликати проблеми комунікації між «теоретиками» і «практиками». Слід відрізнити професійний різновид фахової мови (*англ.* – language for occupational purposes) від різновиду спеціалізованої академічної мови (*англ.* – language for academic purposes), якою користуються викладачі навчальних дисциплін. Умовно назвавши перших практиками, других – теоретиками, слід зазначити, що на практиці в процесі комунікації між двома групами спостерігається явище непорозуміння з причини неузгодження термінології».

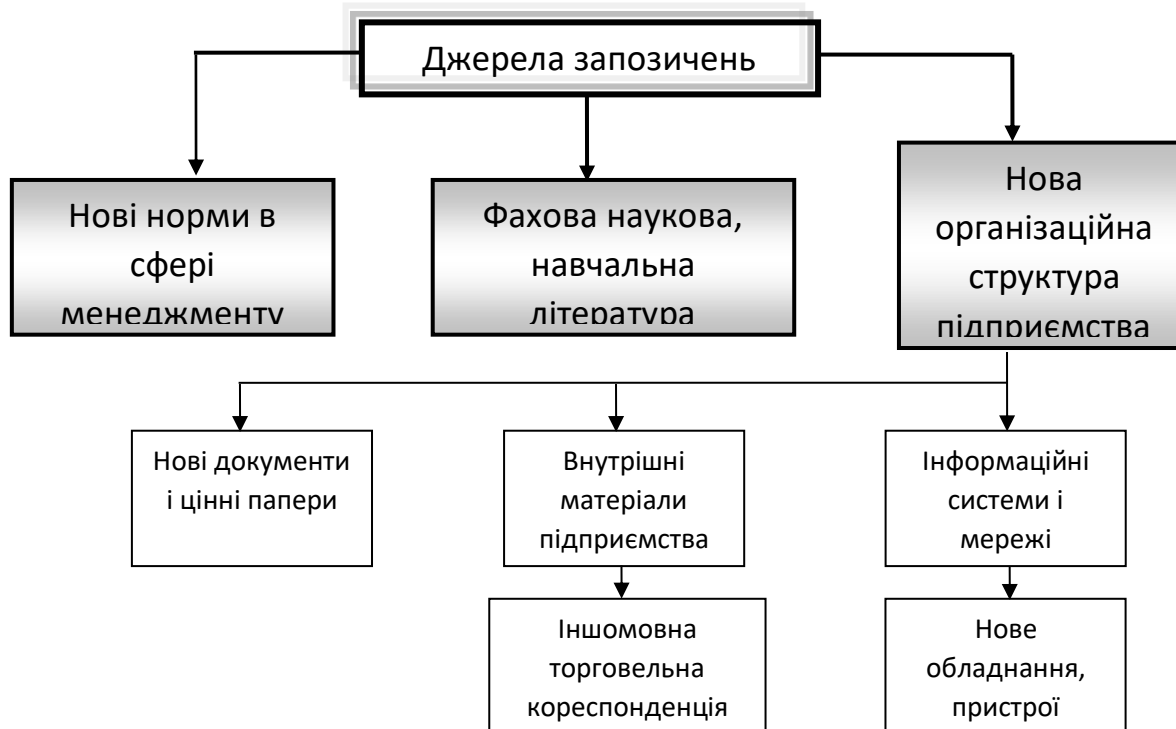


Рис. 1. Джерела запозичень дослідниками нових термінів

Джерело: складено за матеріалами монографії Ткаченко В. А., Холода Б. І., Воронкова О. Г., Лямця В. І. (1998).

Слід зазначити, що визначення поняття «комунікативний менеджмент» вперше знайшло відображення в публікаціях закордонних вчених. То ж, користуючись перекладами в більшості своїй англійської літератури, вітчизняні дослідники на початку XXI століття розпочали публікувати праці наукового і

навчально-методичного спрямування, що присвячені комунікативному менеджменту, в яких і наводили вже відомі трактування поняття «комунікативний менеджмент», частково їх змінюючи та доповнюючи з огляду на свій рівень знань і кваліфікації та змісту вирішуваних завдань (табл. 2).

Таблиця 2. Тракткування дефініції «комунікативний менеджмент» (КМ)

Зміст трактування	Автор (-и)
КМ – це самостійний вид спеціального менеджменту, що здійснює пізнання і використання закономірностей обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем.	Бурмака Т.М., Великих К.О. (2019)
КМ є конкретною функцією менеджменту, яка реалізовується шляхом використання загальних функцій і певних методів впливу на комунікації та прийняття управлінських рішень у цій сфері. КМ – це цілеспрямований вплив на колектив працівників сфери комунікацій підприємства або окремих виконавців з метою забезпечення приймання, обробки, накопичення, передачі своєчасної і неспотвореної інформації на відповідні рівні управління (точки відповідальності).	Шпак Н. О. (2010)
КМ – наука і мистецтво управління комунікаційними процесами. КМ – цілеспрямована діяльність щодо забезпечення надійного функціонування комунікаційних процесів у просторі й часі, системоутворюючий (по відношенню до об'єкта і предмета) механізм комунікаційного функціонування соціальних структур.	Гарматюк О.
КМ – це теорія і практика управління соціальними комунікаціями як всередині організації, так і між організацією та її середовищем з метою проведення оптимально сприятливих для організації комунікаційних процесів, формування і підтримки іміджу та суспільної думки, досягнення згоди, співробітництва і визнання.	Панченко С.В., Дикань О.В., Громова О.В., Семенцова О.В. (2024)
КМ – це сукупність безперервних цілеспрямованих впливів на внутрішні й зовнішні процеси інформаційного обміну та неінформаційної взаємодії, які забезпечують задоволення комунікативних потреб і реалізацію довгострокових інтересів розвитку підприємства.	Васильченко М.І., Гришко В.В. (2018)
КМ – це професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією та її зовнішнім середовищем.	Васильченко М.І.
КМ – це перш за все робота з громадськістю, з громадською думкою. Спільною ціллю подібної управлінської діяльності є встановлення і підтримання ефективних взаємовідносин, атмосфери взаєморозуміння і довіри як всередині організації, так і між організацією і її цільовими аудиторіями.	Pfanneedoer-fer G. (1995)

Продовження Таблиці 2

<p>КМ – це процес взаємодії виробників, споживачів, інститутів та суб'єктів ринкової інфраструктури, скоординованих у рамках спеціалізованої управлінської діяльності.</p>	<p>Чередниченко В.В. (2022)</p>
<p>Інформаційно-комунікаційний менеджмент – це система управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, спеціального, гуманітарного і політичного менеджменту і маркетингу.</p>	<p>Бебик В. М. (2005)</p>
<p>КМ – система управління, яка за допомогою інтегрованої комунікації з цільовими аудиторіями сприяє досягненню максимальної ефективності по всіх напрямках ринково-орієнтованого розвитку організації в умовах зовнішнього середовища, що змінюється.</p>	<p>https://livingfo.com/komunikatsijnyj-menedzhment/</p>
<p>КМ – це сукупність накопичених у світовій практиці принципів, методів, засобів і форм впливу комунікаторів на утримання потоків інформаційної взаємодії людей, їх груп, громадських і політичних формувань в процесі спілкування з метою вирішення тактичних і стратегічних завдань по управлінню суспільними відносинами.</p>	<p>http://um.co.ua/10/10-9/10-92753.html</p>

Джерело: узагальнено автором.

Проте це тільки посилює розбіжності в розумінні сутності терміну. Отже, ґрунтовний аналіз чисельної кількості трактувань поняття «комунікативний менеджмент», що наведені в чисельній кількості наукової і навчально-методичної літератури, надають можливість зробити такі висновки: 1) для науковців, викладачів і практиків на сьогодні існує необхідність уточнення тлумачення змісту поняття «комунікативний менеджмент»; 2) більшість фахівців схиляються до думки, що комунікативний менеджмент являє собою перш за все діяльність, що спрямована на забезпечення комунікативних процесів між персоналом у межах організації та за межами нею і ринковим оточенням.

Беручи до уваги вищевикладене, очевидним є те, що комунікативний менеджмент являє собою одну із специфічних і навіть найбільш значущих форм загального менеджменту, яка реалізується як цілеспрямована діяльність з управління комунікаціями між учасниками виробництва матеріальних благ у межах певного комунікативного простору. Значущість даної форми менеджменту зумовлена тим, що будь-яка справа

розпочинається з встановлення комунікації між зацікавленими сторонами. А успіх останньої ґрунтується на тому, як вона буде спланована і організована, як буде реалізовуватися у часі. Іншими словами, ефективність комунікації залежить від належного рівня управління нею, тобто від комунікативного менеджменту.

Враховуючи вищеописане та результати аналізу наукових і навчально-методичних публікацій, з досить високим рівнем імовірності можна назвати основні характеристичні моменти сучасної парадигми комунікативного менеджменту – це місія, мета, завдання, спрямованість, рольове значення, об'єкт, предмет, призначення, ключові функції, інструментарій, сфери застосування, напрями теоретичних і прикладних інтересів, продукт (результат) (рис. 2). На думку автора, вказані характеристичні моменти відображають сукупність фундаментальних знань, що є необхідними і достатніми для розуміння парадигми комунікативного менеджменту.

Для наочності характеристичні моменти парадигми комунікативного

менеджменту доцільно представити у табличній формі (табл. 3).

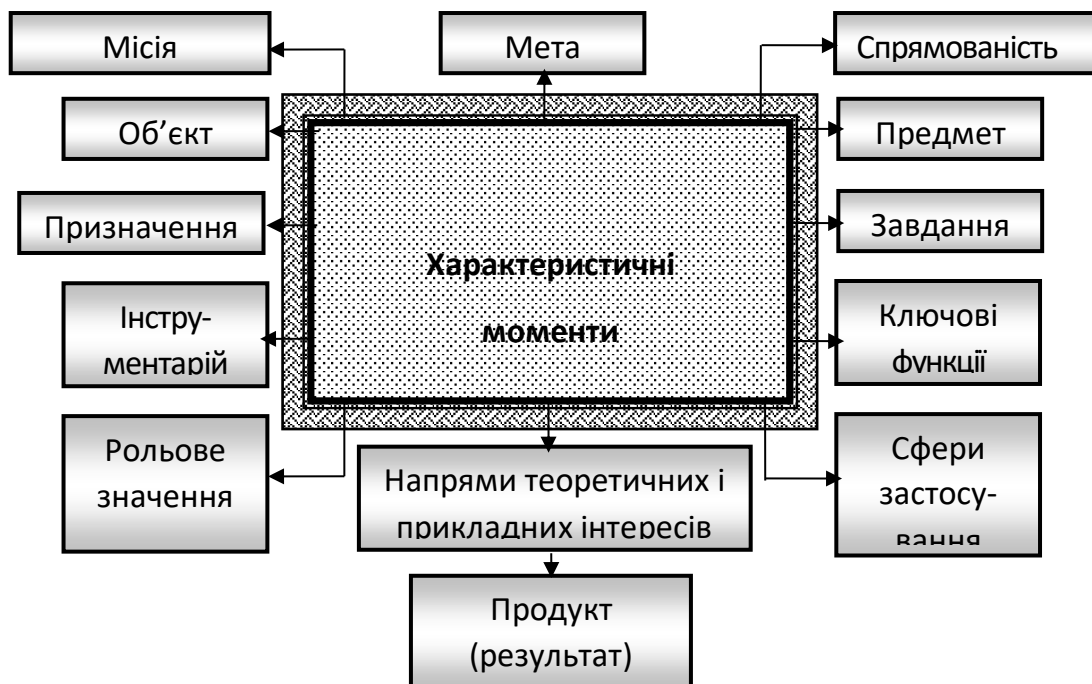


Рис. 2. Характеристичні моменти сучасної парадигми комунікативного менеджменту
 Джерело: складено автором.

Таблиця 3. Характеристичні моменти парадигми комунікативного менеджменту

Характеристичний момент	Зміст
1	2
Місія	Формування і реалізація стратегії приросту цінності людини як суб'єкта господарювання через цінність всіх видів капіталу економічної системи (Бурмака Т. М., Великих К. О. (2019)).
Мета	Забезпечення стійкої довготривалої комунікації між учасниками виробництва і споживання матеріальних благ.
Спрямованість	Вивчає, методологічно обґрунтовує й практично пропонує сукупність дій з приводу регулювання й розвитку зовнішніх зв'язків і відносин організації з навколишнім середовищем і управління зв'язками й відносинами внутрішньої структури організації.
Ключові функції	Інтегруюча, інформаційна, освітня, ритуальна, презентативна, контактано-встановлююча.
Завдання	Головне завдання – налаштування людей на ефективну і результативну роботу, на досягнення поставленої мети, зміна їх поведінки, настрою, цілеспрямованості. Поточні завдання – планування, організація та управління комунікативними процесами; формування каналів комунікації усередині організації та поза її межами; вибір раціональних і ефективних форм комунікацій, техніки та інформаційних технологій, а також характеристик інформаційних ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації; оцінювання ефективності комунікацій; розробка комунікативної політики і стратегії;

Продовження таблиці 3

1	2
	формування і розвиток корпоративної культури; пошук потрібної інформації у зовнішніх джерелах та усередині компанії, її відбір, синтез й акумулювання з метою подальшого її спрямування конкретним особам; класифікація і трансформація інформації у прийнятний формат та забезпечення її доступності для користувачів у режимі реального часу; управління процесами впливу інформації на людей; створення відповідної мотивації персоналу до виконуваної роботи; комунікаційне управління змінами (реструктуризація компанії, скорочення, освоєння нових технологій, злиття бізнесу); виявлення комунікаційних проблем в організації; формування і підсилення довіри і симпатії до менеджменту організації; пошук шляхів попередження і вирішення конфліктних ситуацій.
Рольове значення	Надійне і своєчасне забезпечення інформацією керівників, персоналу організації, її стейкхолдерів; створення ефективної комунікативної системи в організації.
Об'єкт	Персонал організації, клієнти і споживачі, акціонери й інвестори, органи влади і структури місцевого самоврядування, профільне міністерство.
Предмет	Закономірності, специфіка, тенденції розвитку комунікацій та управління ними в середовищі виробників і споживачів матеріальних благ.
Призначення	Організація дієвого інформаційного впливу на співробітників компанії, зовнішніх стейкхолдерів за рахунок налагодження швидкої і ефективної комунікації.
Напрями теоретичних і прикладних інтересів	Структури соціально-економічних систем. Види і технології комунікацій. Засоби, канали і рівні комунікативного процесу як усередині організації, так і поза її межами.
Інструментарій	Технології: зв'язки з громадськістю (<i>public relations</i>); зв'язки із соціальними партнерами, інвесторами (<i>investor relations</i>); брендінг; формування іміджу й управління репутацією; зв'язки із засобами масової інформації (<i>media relations</i>); програми просування (<i>promotion plan</i>), інформаційні технології. Техніки: контроль соціальної дистанції; контроль за виразом обличчя; контроль пози; підтримання контакту очей; контроль тону і гучності голосу; розуміння соціальних сигналів співрозмовника, аудиторії.
Сфери застосування	Лобіювання інтересів. Управління людськими ресурсами. Фасилітація взаємодії із зовнішніми публічними контрагентами організації. Публічні зв'язки, контакти зі ЗМІ, корпоративна культура, репутація й імідж, соціальна відповідальність організації. Робота із клієнтами, партнерами, замовниками (споживачами, постачальниками, акціонерами, союзниками, прихильниками тощо). Міжнародна діяльність. Політика. Кризовий-менеджмент і управління ризиками. Зв'язки й відносини з органами влади й управління (Бурмака Т. М., Великих К. О. (2019)).
Продукт (результат)	Репутація й імідж організації на обраному сегменті ринку, довіра клієнтів і персоналу.

Джерело: складено автором.

Таблична форма представлення надає можливість систематизувати необхідну інформацію і у подальшому її використовувати в теоретико-практичному аспекті як науковцям, так і менеджерам підприємств, фірм і компаній.

Комунікативний менеджмент, як один із важливих напрямів загального

менеджменту, має свій «фундамент», який ґрунтується на теоретико-методологічних засадах загального менеджменту, управлінні персоналом, соціології, психології, організаційній поведінці та інформаційних системах у менеджменті (ІСвМ) (рис. 3).

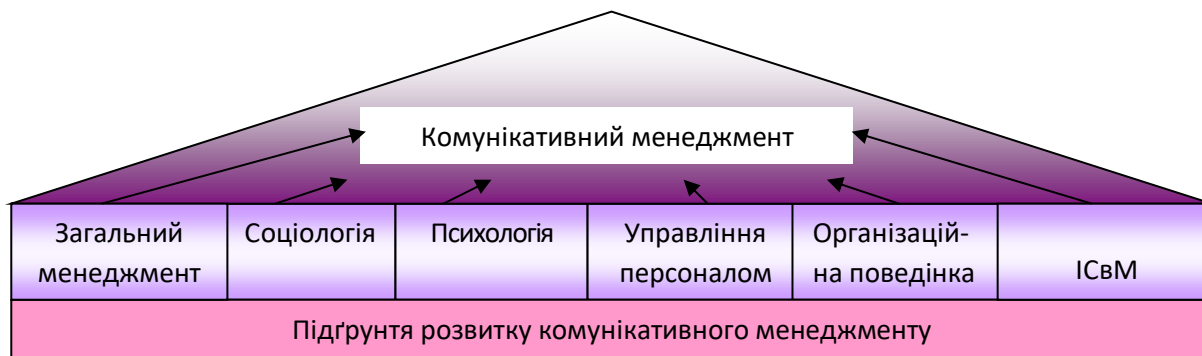


Рис. 3. «Фундамент» комунікативного менеджменту

Джерело: узагальнено автором.

Виокремлені компоненти «фундаменту» взаємопов'язані між собою в межах поля комунікативного менеджменту й забезпечують успішну діяльність і розвиток організацій. І цей зв'язок надасть можливість забезпечити більш якісне наповнення класичних функцій менеджменту новим змістом та використання низки спеціалізованих функцій, що покращать комунікації та управління ними, як у середині організацій, так і поза їх межами.

Дослідження становлення й розвитку комунікативного менеджменту, як окремого специфічного напрямку загального менеджменту, надає можливість вказати на тісний зв'язок його саме з учасниками виробництва і споживання матеріальних благ у межах комунікативного простору.

Висновки. На підставі виконаного дослідження можна констатувати, що генезис сучасного комунікативного менеджменту бере свій початок із часів індустріальної економіки. Це відбито в надбаннях різних шкіл менеджменту, розпочинаючи з шкіл наукового менеджменту (засновник Ф.У. Тейлор), адміністративного управління (засновник Анрі Файоль) і людських відносин (засновники Мері Паркер Фоллетт).

Комунікативний менеджмент являє собою одну із специфічних і навіть найбільш значущих у сучасному світі форм загального менеджменту, яка реалізується як цілеспрямована діяльність з управління

комунікаціями між учасниками виробництва і споживання матеріальних благ у межах певного комунікативного простору.

На цей момент часу комунікативний менеджмент слід визнати окремою специфічною формою загального менеджменту, який характеризується відповідними характеристичними моментами парадигми – місією, метою, завданнями, спрямованістю, рольовим значенням, об'єктом, предметом, призначенням, ключовими функціями, інструментарієм, сферою застосування, напрямками теоретичних і прикладних інтересів та конкретним результатом.

Комунікативний менеджмент має забезпечити інтегративні та координувальні ефекти в управлінні організацією в межах комунікативного простору. Критерій ефективності комунікативного менеджменту повинен обов'язково співвідноситися зі стратегією організації, яка не зводиться тільки до поточної ефективності.

Значущість комунікативного менеджменту зумовлена тим, що будь-яка справа розпочинається з встановлення комунікації між зацікавленими сторонами. А успіх останньої ґрунтується на тому, як вона буде спланована і організована, як буде реалізовуватися у часі. Іншими словами, ефективність комунікації залежить від належного рівня управління нею, тобто від комунікативного менеджменту.

Наукова новизна даного дослідження полягає в уточненні сутності поняття «комунікаційний менеджмент», виділенні та описі характеристичних моментів сучасної парадигми комунікативного менеджменту.

Перспективою дальших досліджень ґрунтовний перегляд і уточнення концепції комунікативного менеджменту, обґрунтування його

зв'язку із загальними функціями управління. Планується також поглибити дослідження у сфері оцінки ефективності комунікативного менеджменту з використанням кількісних і якісних методів. Подальші дослідження нададуть можливість удосконалити теоретико-методологічну базу комунікативного менеджменту.

Література:

1. Бебик, В. М. (2005). Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія. Київ : МАУП. 432-437.
2. Бурмака, Т. М., Великих, К. О. (2019). Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 69.
3. Васильченко, К. М. (2010). Комунікативний менеджмент. Доступ через : [https://doi.org/file:///C:/Users/2010g/Downloads/KM%20Васильченко%20Гришко%202018%20\(1\).pdf](https://doi.org/file:///C:/Users/2010g/Downloads/KM%20Васильченко%20Гришко%202018%20(1).pdf).
4. Васильченко, М.І ., Гришко, В. В. (2018). Комунікативний менеджмент: навч. посібник. Полтава : ПолтНТУ. 208.
5. Гарматюк, О. Комунікативний менеджмент – наука і мистецтво управління комунікаційними процесами. Доступ через : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/19801/2/XVIINK_2013vIII_Harmatiuk_O-Komunikatyvnyi_menedzhment_9.pdf.
6. Кобильченко, В. (2016). Інтегративна парадигма як теоретико-методологічний орієнтир сучасної спеціальної психології. *ОСОБЛИВА ДИТИНА: навчання і виховання*. № 4. 18-23. Доступ через : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/716859/1/%D0%9A%D0%92%D0%92%204%2C%202016.pdf>.
7. Комунікаційний менеджмент. Його принципові положення і функції. Доступ через : <http://um.co.ua/10/10-9/10-92753.html>.
8. Панченко, С. В., Дикань, О. В., Громова, О. В., Семенцова, О. В. (2024). Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Харків : УкрДУЗТ. 184.
9. Прус, Л. Р. (2009). Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 1. 38–41. Доступ через : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf.
10. Роль комунікативного менеджменту в організації (2020). Доступ через : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31957/2/PGNAP_2020_Artemovych_M-The_role_of_communicative_185-186.pdf.
11. Сумець, О. М. (2024). Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Київ : Університет економіки і права «КРОК». 178.
12. Ткаченко, В. А., Холод, Б. І., Воронков, О. Г., Лямець, В. І. (1998). Операційне управління виробництвом. Технологічна база управління: монографія. Київ: Соборна Україна. 235.
13. Чередниченко, В. В. (2022). Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>.
14. Фурман, А. (2013). Парадигма як предмет методологічної рефлексії. *Психологія*. № 3. 72-85. Доступ через : http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/7413/1/3_2013.pdf.
15. Шпак, Н. О. (2010). Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. *Економіка та держава*. № 2. 30-33.
16. What Is Communications Management? A Complete Guide (2024). <https://in.indeed.com/career-advice/career-development/communication-management>.
17. Zeffass, Ansgar & Link, Jeanne (2024). Business models for communication departments: a comprehensive approach to analyzing, explaining and innovating communication management in organizations. *Journal of Communication Management*. Issue 3. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jcom-02-2023-0027/full/html?skipTracking=true>.
18. Pfanneederfer, G. (1995). *Kommunikationsmanagement*. Baden-Baden. «Nomos Verlags gesellschaft». 9-11.
19. **LivingFo**. *Комунікаційний менеджмент*. **Доступ через** : <https://livingfo.com/komunikatsijnyj-menedzhment/>.
20. Senapathy, Yad (2023). What is Project Communication Management? Definition, Importance, Objectives & Purpose, Process Explained. <https://www.4pmti.com/learn/communications-management/>.
21. Singh, Vinay Kumar (2023). Communications Management. Definition, Process & Systems. <https://study.com/academy/lesson/communications-management-definition-process-systems.html>.

УДК 005.8

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-257-264

МОДЕЛІ САМООРГАНІЗАЦІЇ В ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ

Олена Данченко¹, Андрій Корейба²

¹Д. техн.н., професор, професор кафедри комп'ютерних наук та системного аналізу Черкаського державного технологічного університету, м. Черкаси, Україна, email: ElenaDan@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

²Аспірант кафедри управлінських технологій університету Крок, викладач бізнес школи Крок, викладач фахового коледжу Крок, м. Київ, Україна, email: koreiba@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2155-5182>

MODELS OF SELF-ORGANIZATION IN PROJECT TEAMS

Olena Danchenko¹, Andriy Koreiba²

¹Doctor of Technical Sciences, Professor, Professor of the Department of Computer Science and Systems Analysis, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine, email: ElenaDan@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

² Postgraduate Student of the Department of Management Technologies, Krok University, Lecturer at Krok Business School, Lecturer at Krok Vocational College, Kyiv, Ukraine, email: koreiba@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2155-5182>

Анотація. Стаття присвячена аналізу існуючих моделей самоорганізації в проєктних командах, їхніх переваг та викликів у порівнянні з традиційними системами управління проєктами. Представлення та критичний розгляд цих моделей сформували основну мету дослідження.

Актуальність дослідження зумовлена сучасними викликами бізнес-середовища, які включають високу динамічність ринкових відносин, зростання складності організаційних структур і необхідність оперативного ухвалення рішень. Зі зростанням обсягів інформації, підвищенням рівня конкуренції та швидкою зміною технологій традиційні ієрархічні підходи до управління проєктами не завжди здатні забезпечити необхідну швидкість, інноваційність та адаптивність до зовнішніх змін. У відповідь на ці виклики все більшого поширення набувають моделі, засновані на принципах самоорганізації, які дозволяють підвищити ефективність командної роботи через автономність, колективне ухвалення рішень та високий рівень взаємодії між учасниками. У статті розглядаються ключові моделі самоорганізації, серед яких Agile, Scrum, Kanban, бірюзові організації, холакратія. Кожна з цих моделей має свої особливості, проте всі вони спрямовані на створення високопродуктивних, адаптивних і гнучких команд, здатних ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено аналізу переваг та потенційних ризиків впровадження самоорганізованих моделей. До переваг належать: Гнучкість та адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни ринку та внутрішніх процесів. Висока мотивація команди – учасники залучені до ухвалення рішень і несуть відповідальність за результати. Ефективний розподіл ресурсів – усунення дублювання функцій, оптимізація робочого процесу. Прискорене ухвалення рішень – зменшення бюрократії та узгоджень.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення підходів до управління проєктними командами, підвищення їхньої ефективності, гнучкості та стійкості до зовнішніх змін. Отримані висновки мають практичне значення для компаній, які прагнуть покращити продуктивність своїх команд шляхом впровадження принципів самоорганізації та роєвого управління.

Ключові слова: проєктні команди, самоорганізація, моделі управління, Agile, Scrum, холакратія, бірюзові організації, децентралізація, ефективність.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 0.

Abstract. The article is devoted to the analysis of existing models of self-organization in project teams, their advantages and challenges compared to traditional project management systems. The presentation and critical review of these models formed the main goal of the study.

The relevance of the study is due to the modern challenges of the business environment, which include the high dynamics of market relations, the increasing complexity of organizational structures and the need for operational decision-making. With the growth of information volumes, increasing competition and rapid technological change, traditional hierarchical approaches to project management are not always able to provide the necessary speed, innovation and adaptability to external changes. In response to these challenges, models based on the principles of self-organization are becoming increasingly widespread, which allow increasing the effectiveness of teamwork through autonomy, collective decision-making and a high level of interaction between participants. The article examines key models of self-organization, including Agile, Scrum, Kanban, turquoise organizations, holacracy. Each of these models has its own characteristics, but they are all aimed at creating highly productive, adaptive and flexible teams that are able to respond effectively to changes in the external environment. Particular attention is paid to the analysis of the advantages

and potential risks of implementing self-organized models. The advantages include: Flexibility and adaptability - the ability to quickly respond to changes in the market and internal processes. High team motivation - participants are involved in decision-making and are responsible for the results. Effective allocation of resources - eliminating duplication of functions, optimizing the workflow. Accelerated decision-making - reducing bureaucracy and coordination.

The results of the study can be used to improve approaches to managing project teams, increasing their efficiency, flexibility and resilience to external changes. The conclusions obtained have practical significance for companies that seek to improve the productivity of their teams by implementing the principles of self-organization and swarm management.

Keywords: *project teams, self-organization, management models, Agile, Scrum, holacracy, turquoise organizations, decentralization, efficiency.*

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

Постановка проблеми. В сучасному світі ключовими факторами успіху є швидкість прийняття рішень, вміння адаптуватися до зовнішніх обставин, і при цьому досягти поставленої цілі. В світлі вище сказаного дедалі все більшу роль відіграє самоорганізація. Самоорганізація – це процес, в ході якого створюється, відтворюється чи удосконалюється організація складної динамічної системи. Предмет дослідження: моделі самоорганізації в проектних командах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуючи питання самоорганізаційних моделей в проектному управлінні, автор визначив, що самоорганізацію в проектних командах у загальному розумінні, без урахування галузі реалізації проектів, вивчалось доволі активно як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Так, самоорганізаційні процеси в управлінні проектними командами вивчали вітчизняні науковці: С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва (Бушуєва Н., Бушуєв Д., Бушуєва В 2019), В.Я. Швець (Швець, В. Я., 2024), Сазонова Т.О. (Сазонова, Т., Кемова, Я., & Яковлева, К., 2022), Рибалко І.В., Алькема В.Г. (Рибалко, І. В., & Алькема, В. Г. 2019), Данченко О.Б. (Данченко, О. Б., & Кузьмінська, Ю. М. 2012), та багато інших.

В ході дослідження самоорганізаційних моделей автором були виокремлені найбільш відомі: Agile, Scrum, теорія «бірюзових організацій», холакратія, Kanban.

Процеси самоорганізації можуть мати місце лише в системах, що володіють високим рівнем складності і великою кількістю елементів, зв'язки яких мають не

жорсткий, а імовірнісний характер. Властивості самоорганізації виявляють об'єкти різної природи: клітина, організм, біологічна популяція, людський колектив (Данченко О., Корейба А., 2024).

Самоорганізація – це основний процес еволюції складних систем, що складається із незворотних послідовних процесів (циклів) самоорганізації. Еволюція самоорганізації систем телеологічна в тому сенсі, що сама по собі веде до все більш досконалої (ефективної) структури та динаміки речовини, енергії та інформації (Sutherland J., 2015).

Самоорганізація сприяє розкриттю творчого потенціалу співробітників, підвищенню рівня мотивації та відповідальності, а також створює умови для інноваційного розвитку. Вона забезпечує не лише оптимізацію внутрішніх процесів, але й формує конкурентні переваги на зовнішньому ринку. Такі моделі особливо важливі в умовах цифровізації, де необхідно швидко адаптуватися до змін у технологіях, середовищі та потребах.

Ідеї самоорганізації та гнучкого управління командою отримали широке визнання в наукових дослідженнях. У Європі цю тему активно вивчав Фредерік Лалу, автор концепції «організацій нового типу» (Teal Organizations). У США значний внесок у розвиток теорії самоорганізації зробив Джефф Сазерленд, один із засновників методології Scrum (Сазерленд Д., 2022).

Формулювання цілей статті. У даній статті буде проаналізовано існуючі моделі самоорганізації в управлінні проектними командами, її переваги та виклики, а також окреслено перспективи

розвитку самоорганізації в умовах глобальних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Самоорганізація як принцип управління проектними командами базується на здатності колективів до самостійного прийняття рішень, взаємодії та розподілу завдань без постійного зовнішнього контролю. У світовій практиці виділяється кілька моделей самоорганізації, які отримали значний науковий та практичний розвиток.

Agile (гнучке управління) є однією з найпоширеніших моделей самоорганізації, яка набула широкого поширення в управлінні проектами, особливо в ІТ-індустрії. Концепція Agile була вперше сформульована у 2001 році в Agile Manifesto, який підписали 17 провідних експертів, серед яких Кен Швабер, Мартін Фаулер та Роберт Мартін. Agile-управління ґрунтується на принципах ітеративного процесу, гнучкої адаптації до змін і постійного вдосконалення.

Agile сприяє створенню команд, які можуть самостійно приймати рішення, розподіляти обов'язки та досягати цілей, працюючи в межах коротких робочих циклів (спринтів). Ця модель дозволяє ефективно працювати в умовах невизначеності та швидко змінюваних вимог.

Основні принципи Agile-управління:

1. Ітеративність: робота розбивається на короткі цикли (2-4 тижні), що дозволяє командам регулярно перевіряти й удосконалювати результати.

2. Самоорганізація: учасники команди мають автономію у виконанні своїх завдань, що підвищує рівень залученості та відповідальності.

3. Гнучкість: Agile-управління орієнтоване на швидку адаптацію до змін у вимогах і зовнішніх умовах.

4. Прозорість: постійна комунікація між членами команди та зацікавленими сторонами дозволяє зменшити ризики й уникнути непорозумінь.

Agile-управління отримало визнання завдяки своїй універсальності й ефективності. Згідно з дослідженнями

Джеффа Сазерленда, одного із засновників методології Scrum, Agile дозволяє скоротити час розробки продукту та підвищити його якість завдяки постійному тестуванню й удосконаленню. Юрген Аппело, автор книги «Management 3.0» (Аппело Юргент, 2019), підкреслює, що принципи Agile відповідають сучасним викликам бізнесу, оскільки забезпечують адаптивність та інноваційність. Аппело також зазначає, що Agile-управління сприяє розвитку командної культури, де кожен учасник відчуває свою цінність і внесок у спільний результат.

У Європі концепція Agile активно досліджується як частина ширшої парадигми гнучких методологій управління. Наприклад, британський науковець Саймон Вардлі (Simon Wardley) аналізує вплив Agile на стратегічне планування та конкурентоспроможність організацій. У США Брайан Робертсон у своїй роботі про холакратію наголошує, що Agile-управління є основою для побудови децентралізованих систем, які забезпечують більш ефективну взаємодію між командами та підвищують здатність організацій до інновацій.

Серед головних переваг Agile-управління виділяють його здатність адаптуватися до змін, забезпечувати швидке впровадження інновацій і покращувати продуктивність команди. Водночас викликами залишаються необхідність глибоких культурних змін в організаціях, а також складність інтеграції Agile у великомасштабні структури. Таким чином, Agile-управління є ефективною моделлю самоорганізації, яка дозволяє організаціям бути більш гнучкими, інноваційними та орієнтованими на потреби клієнтів. Цей підхід є ключовим елементом успішного управління в сучасному динамічному світі.

Agile-управління, яке є основою багатьох сучасних підходів до управління проектами, підкреслює важливість ітеративного процесу та самоорганізації команд. Ця модель дає можливість командам не лише адаптуватися до змін у вимогах, а й активно взаємодіяти з усіма

зацікавленими сторонами, щоб швидко і якісно реагувати на будь-які обставини. Agile, завдяки своїй гнучкості, дозволяє організаціям бути більш адаптованими до змін, підтримувати високий рівень залученості співробітників та знижувати ризики.

Scrum одна з найвідоміших методологій самоорганізації в управлінні проєктними командами, базуються на гнучкому плануванні, ітеративному виконанні завдань та регулярному аналізі результатів. Джефф Сазерленд і Кен Швабер (США), розробники Scrum, підкреслювали важливість автономії команд і прозорості в процесах. У своїх роботах, зокрема в книзі «Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time», вони доводять ефективність самоорганізованих структур у підвищенні продуктивності та швидкості адаптації до змін (Сазерленд Д., 2022). В Європі Agile-філософія отримала підтримку завдяки роботам таких дослідників, як Юрген Аппело, який у книзі «Management 3.0» (Аппело Юргент., 2019), акцентував увагу на принципах мотивації та делегування повноважень у самоорганізованих командах.

Основна ідея Scrum полягає у створенні самоорганізованих команд, здатних працювати автономно в рамках визначених спринтів – коротких циклів роботи, що тривають від одного до чотирьох тижнів. У межах цих циклів команда самостійно планує, виконує та оцінює виконання завдань, постійно вдосконалюючи процеси на основі ретроспективного аналізу. Scrum підкреслює роль самоорганізації як ключового принципу. Команди мають свободу у виборі підходів до виконання завдань, але вони працюють у межах встановлених правил. Основними елементами, що сприяють самоорганізації, є:

- чітке розмежування відповідальностей: кожен член команди має визначену роль, що запобігає дублюванню функцій.

- прозорість процесів: щоденні зустрічі дозволяють учасникам обмінювати інформацією щодо проблем, прогресу і т.д.

Принципи Scrum передбачають:

1. Автономність команди: учасники команди самостійно розподіляють завдання та приймають рішення, що сприяє більшій залученості та відповідальності.

2. Прозорість: всі процеси відкриті для аналізу й обговорення, що дозволяє уникнути комунікаційних бар'єрів.

3. Ітеративність і адаптивність: робота розбивається на спринти, що дає змогу швидко реагувати на зміни й удосконалювати продукт на кожному етапі.

Дослідження ефективності Scrum вказують на значні переваги цієї методології. У своїх роботах Крістіан Вервейс, Даніель Руссо (Вервейс К., Руссо Д., 2022), публікують результати семирічного дослідження ефективності Scrum команд та підтверджують емпірично теорію ефективності Scrum команд. У рамках європейського наукового дискурсу Юрген Аппело у своїй книзі «Management 3.0» (Аппело Юргент, 2019) зазначає, що принципи Scrum відповідають потребам сучасних організацій, орієнтованих на інновації. Він підкреслює важливість мотивації працівників у таких моделях та роль лідерів у сприянні самоорганізації. Джефф Сазерленд у своїй роботі «Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time» акцентував увагу на важливості автономії команд. Він довів, що самоорганізовані структури здатні досягати високої продуктивності завдяки поєднанню відповідальності всередині колективу та регулярному вдосконаленню процесів. На практиці Scrum є універсальним інструментом, який може застосовуватися не лише в ІТ-галузі, але й у виробництві, маркетингу та навіть освітній сфері. Ця методологія дозволяє створити більш гнучке середовище, в якому кожен учасник має змогу впливати на кінцевий результат, що особливо актуально в умовах динамічних змін сучасного ринку.

Однією з інноваційних моделей самоорганізації є концепція бірюзових

організацій, детально описана Фредеріком Лалу (Frederic Laloux) у його знаковій праці «Reinventing Organizations» (Frederic Laloux., 2015). Ця теорія базується на принципах автономії, цілісності та еволюційної мети, пропонуючи альтернативу традиційним ієрархічним структурам управління. Бірюзові організації представляють собою наступний етап розвитку організаційних систем, у яких працівники отримують свободу прийняття рішень та гнучкість у виконанні своїх обов'язків. Лалу в своїх дослідженнях аналізує приклади компаній, які вже функціонують за бірюзовими принципами, включаючи Buurtzorg (медична організація в Нідерландах), FAVI (виробник у Франції) та Morning Star (сільськогосподарська компанія в США). Усі ці організації демонструють високу ефективність завдяки відмові від класичної вертикальної ієрархії на користь самоорганізованих команд.

Основні принципи бірюзових організацій:

1. Самоорганізація: усі рішення приймаються на рівні команд без потреби в узгодженні з керівництвом. Це забезпечує гнучкість і швидкість реакції на зміни.

2. Цілісність: організації акцентують увагу на створенні умов, у яких працівники можуть проявляти себе не лише як професіонали, але й як цілісні особистості.

3. Еволюційна мета: бірюзові організації функціонують на основі усвідомлення власної мети та постійно адаптуються до змін зовнішнього середовища.

Фредерік Лалу наголошує, що бірюзові організації створюють умови для більш глибокої залученості працівників, сприяючи розвитку інноваційного потенціалу та підвищенню ефективності. Досвід компанії Buurtzorg показав, що децентралізація управління може значно зменшити адміністративні витрати, одночасно покращуючи якість обслуговування клієнтів. Наприклад, Юрген Апелло у своїй роботі «Management 3.0» акцентує увагу на тому, що бірюзові

принципи є природним розвитком організаційних структур у XXI столітті. Науковці зі США, зокрема Брайан Робертсон, підтримують цю ідею у своїх дослідженнях холакратії. Він у книзі «Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World» підкреслює схожість бірюзових організацій і холакратії, оскільки обидві моделі орієнтовані на автономність та інклюзивність у прийнятті рішень.

Однією з головних переваг бірюзових організацій є їхня здатність адаптуватися до змін завдяки гнучкій структурі управління. Це забезпечує високу ефективність і можливість швидкої реакції на виклики. Водночас, основним викликом залишається необхідність трансформації мислення керівників і працівників, що є складним процесом у традиційно ієрархічних організаціях.

Таким чином, модель бірюзових організацій, запропонована Фредеріком Лалу, є перспективним напрямком розвитку самоорганізованих структур, що дозволяє організаціям досягати високих результатів, зберігаючи людяність і підтримуючи інноваційний дух.

Холакратія є однією з найсучасніших і найструктурованіших моделей самоорганізації, яка була розроблена Брайаном Робертсоном (Brian Robertson) і детально описана у його книзі «Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World» (2015). Холакратія пропонує відмовитися від традиційної вертикальної ієрархії на користь децентралізованої системи управління, що базується на ролях, колах і прозорих процесах прийняття рішень. Ця модель була створена як відповідь на виклики сучасного динамічного світу, де організаціям необхідно швидко адаптуватися до змін. Холакратія надає працівникам інструменти для автономного управління, зберігаючи при цьому загальну структурованість і цілеспрямованість організації (Frederic Laloux, 2015)

Основні принципи холакратії:

1. Система ролей: у холакратії відсутні традиційні посади. Замість цього

працівники виконують одну або кілька ролей, які чітко визначені та орієнтовані на виконання конкретних завдань.

2.Кола: ролі згруповані в кола – автономні структури, що відповідають за конкретні функції. Кола взаємодіють між собою через спеціально визначені механізми координації.

3.Прозорість: усі процеси, рішення та обов'язки чітко зафіксовані в документі, відомому як Конституція холакратії. Це створює умови для прозорої та ефективної комунікації.

4.Динамічне управління: ролі та процеси постійно адаптуються до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує високу гнучкість.

Брайан Робертсон у своїй роботі підкреслює, що холакратія дозволяє організаціям ефективніше управляти складністю, розвивати інноваційність і залучати працівників до процесу прийняття рішень. Одним із найуспішніших прикладів застосування холакратії є компанія Zappos (США), яка впровадила цю модель у 2013 році. Досвід Zappos показав, що холакратія сприяє підвищенню рівня відповідальності працівників і пришвидшує процес адаптації до змін.

Головними перевагами холакратії є її здатність забезпечувати гнучкість, підвищувати рівень залученості працівників і створювати умови для ефективного управління складністю. Однак, її впровадження вимагає значних змін у культурі організації, що може викликати супротив з боку працівників і керівництва. Таким чином, холакратія є перспективною моделлю самоорганізації, яка пропонує інноваційний підхід до управління, здатний підвищити ефективність організацій у динамічному середовищі. Її структурованість, прозорість і децентралізований характер роблять її особливо актуальною для організацій, які прагнуть адаптуватися до умов сучасного світу.

Канбан (Kanban) є популярною моделлю самоорганізації, яка фокусується на візуалізації робочих процесів, управлінні завантаженням і оптимізації

продуктивності команди. Концепція Канбан виникла в середині ХХ століття в Toyota під керівництвом Таїчі Оно (Taiichi Ohno) як метод управління виробництвом, але згодом була адаптована до управління проектами, зокрема Девідом Андерсоном (David J. Anderson), який описав її в книзі «Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business» (2010).

Ця модель дозволяє командам досягати більшої прозорості та ефективності, зберігаючи гнучкість і адаптивність. Канбан допомагає організувати робочі процеси, мінімізувати перевантаження та забезпечити швидше виконання завдань.

Основні принципи Канбан:

1. Візуалізація роботи: Команда використовує візуальну дошку (фізичну чи електронну), щоб відображати завдання та їхній статус.

2. Обмеження роботи в процесі (WIP): Встановлюються чіткі межі для кількості завдань, які можуть виконуватися одночасно, щоб уникнути перевантаження.

3. Безперервне вдосконалення: Процеси постійно аналізуються та вдосконалюються, щоб підвищити продуктивність і якість роботи.

Девід Андерсон наголошує, що Канбан є еволюційним підходом, який дозволяє організаціям поступово адаптуватися до змін без радикальних перебудов. У своїх дослідженнях він підкреслює, що застосування Канбан сприяє зниженню кількості незавершених завдань і покращенню взаємодії між членами команди.

Європейський дослідник Клаус Леопольд (Klaus Leopold), автор книги «Practical Kanban» (2018), зазначає, що Канбан є універсальним інструментом, який може застосовуватися як у малих командах, так і у великих організаціях. Він наголошує на важливості культури постійного вдосконалення та ролі лідерства в успішному впровадженні Канбан.

Канбан дозволяє командам досягати високої продуктивності завдяки візуалізації процесів, скороченню часу виконання завдань і підвищенню рівня залученості

працівників. Водночас викликами є необхідність зміни мислення команди та інтеграції цієї моделі в існуючу організаційну культуру.

Канбан є ще однією потужною моделлю самоорганізації, яка фокусується на візуалізації робочих процесів і контролі над завантаженням команди. Завдяки принципам обмеження роботи в процесі та постійного вдосконалення, Канбан дозволяє мінімізувати перерви в роботі та покращити ефективність виконання завдань. Це дозволяє досягати високої продуктивності при мінімальних витратах ресурсів, що є важливим для підтримки стабільного темпу виконання проєктів.

Висновки. Усі ці моделі мають свої переваги та виклики, та в основі всіх цих моделей є автономність та самоорганізація проєктних команд. Застосування даних моделей залежить від конкретних умов і потреб та зрілості організації, а також від того, наскільки важливі для неї такі фактори, як гнучкість, швидкість реагування на зміни, взаємодія з клієнтами та інноваційність. Незалежно від того, чи це Agile, чи це Scrum, чи Канбан, чи холакратія, чи «бірюзова організація»,

кожна з цих моделей надає організаціям можливість значно покращити ефективність команд, зменшити витрати часу та ресурсів, зберігаючи при цьому високу якість результатів.

Для України ці моделі також мають велике значення. В умовах постійних змін на ринку, непередбачуваності економічної ситуації та глобалізації, застосування таких моделей дозволяє українським компаніям залишатися конкурентоспроможними, підтримувати високий рівень мотивації та залученості своїх співробітників, а також адаптуватися до змін у вимогах і стандартах. На сьогодні в Україні існує тенденція до збільшення впровадження гнучких методологій, таких як Agile та Kanban, особливо в IT-секторі та виробничих компаніях, що є позитивним сигналом для розвитку бізнесу.

Загалом, моделі самоорганізації є важливими інструментами для створення ефективних, адаптивних і високопродуктивних команд. Вони дозволяють організаціям не лише досягати кращих результатів, а й створювати здорову організаційну культуру, яка сприяє інноваціям, творчості та стійкості до змін.

Література:

1. Бушуєва Н., Бушуєв Д., Бушуєва В. (2019). AGILE лідерство управління проєктами інновацій. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. № 4(10). С. 77–84.
2. Данченко О., Корейба А. (2024). Аналіз впливу біологічних факторів на проєктну команду. Управління розвитком складних систем. № 59. С. 34–44.
3. Данченко О. Б., Кузьмінська Ю. М. (2012). Креативний потенціал команди як фактор успіху проєкту. Управління проєктами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. СХУ. Луганськ: вид-во СХУ ім. В. Даля, № 3(43). С. 70-74.
4. Рибалко І. В., Алькема В. Г. (2019). Сучасні підходи до управління командою проєктів у творчій сфері. Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку: матеріали доповідей VIII наук.-практ. конф. з міжнародною участю, м. Харків, 1 листопада 2019 р. Харків: Монограф, С. 230-232.
5. Сазонова Т., Кемова Я., Яковлева К. (2022). Методи управління командою: аспект самоорганізації. Економічний простір. № 181. С. 138-142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-24>
6. Сазерленд Д. SCRUM. (2022) Революційний спосіб управління проєктами. КСД, 280 с.
7. Швець В. Я. (2024). Управління ефективністю роботи проєктних команд в організаціях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/3/EV20243_120-130.pdf
8. Аппело Юргент. (2019). Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків: Фабула.
9. Вервейс К., Руссо Д. (2022). Теорія ефективності команди Scrum [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2105.12439>
10. Laloux F. (2019). Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations. Nelson Parker.
11. Robertson B. Holacracy(2015): The New Management System for a Rapidly Changing World. Henry Holt and Company, 240 p.
12. Sutherland J. (2015) Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. 280 p.

References:

1. Bushueva N., Bushuyev D., Bushueva V. (2019). AGILE leadership in innovation project management. Current state of scientific research and technologies in industry. No. 4(10). P. 77–84.
2. Danchenko O., Koreyba A. (2024). Analysis of the influence of biological factors on the project team.

Management of complex systems development. No. 59. P. 34–44.

3. Danchenko O. B., Kuzminska Yu. M. (2012). Creative potential of the team as a factor in project success. Project management and production development: collection of scientific works of the SNU. Lugansk: Publishing house of the SNU named after V. Dal, No. 3(43). P. 70-74.

4. Rybalko I. V., Alkema V. G. (2019). Modern approaches to project team management in the creative sphere. Professional management in modern market development conditions: materials of the reports of the VIII scientific-practical conference with international participation, Kharkiv, November 1, 2019. Kharkiv: Monograph, pp. 230-232.

5. Sazonova T., Kemova Ya., Yakovleva K. (2022). Team management methods: the aspect of self-organization. Economic Space. No. 181. pp. 138-142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-24>

6. Sutherland D. SCRUM. (2022) Revolutionary method of project management. KSD, 280 p.

7. Shvets V. Ya. (2024). Managing the effectiveness of project teams in organizations [Electronic resource]. – Access mode:

https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/3/EV20243_120-130.pdf

8. Appelo Yurgent. (2019). Management 3.0. Agile management. Leadership and team management. Kharkiv: Fabula.

9. Verweij K., Russo D. (2022). Scrum team effectiveness theory [Electronic resource]. – Access mode: <https://arxiv.org/abs/2105.12439>

10. Laloux F. (2019). Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations. Nelson Parker.

11. Robertson B. Holacracy(2015): The New Management System for a Rapidly Changing World. Henry Holt and Company, 240 p.

12. Sutherland J. (2015) Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. 280 p.

УДК 658

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-265-272

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ І ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Олександр Правдивець

К.військ.н., доцент кафедри управління фінансово-економічної безпеки Науково-навчального інституту менеджменту безпеки ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: pravd72@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

SCIENTIFIC-METHODICAL APPROACHES AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF MODERN INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN MANAGING THE ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR

Pravdyets Oleksandr

Ph. D. (Military Sciences), associate professor of the department of financial and economic security management of the “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: pravd72@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

Анотація. У статті розглядається проблематика впровадження сучасних інноваційних рішень на основі цифрових технологій в процес управління економічною безпекою підприємств, що враховують специфіку сучасного кризового середовища в Україні.

Проведено аналіз наукових досліджень щодо впровадження сучасних інноваційних рішень на основі цифрових технологій в процес управління економічною безпекою підприємств. За результатами аналізу встановлено, що інтеграція сучасних цифрових технологій та стратегічний підхід до управління ризиками є основою забезпечення економічної безпеки підприємств у кризових умовах.

При цьому, особливостями застосування інноваційних технологій в Україні є те, що українські підприємства в умовах війни стикаються з унікальними викликами, що визначають специфіку використання технологій: обмежені ресурси висока – вартість впровадження сучасних систем змушує компанії обирати гнучкі й економічно ефективні рішення; регуляторні обмеження – постійні зміни у законодавстві потребують адаптації цифрових платформ до нових вимог; зовнішня підтримка – міжнародні партнери часто надають фінансову й технічну допомогу для впровадження інновацій.

За результатами роботи розроблено та запропоновано стратегію інноваційних цифрових технологій у процес управління економічною безпекою підприємств, яка дозволяє системно інтегрувати інноваційні технології в управління економічною безпекою підприємства, підвищуючи стійкість і конкурентоспроможність підприємств в умовах кризових ситуацій, а також відповідний науково-методичний підхід, який забезпечує поетапність і системність впровадження інноваційних технологій, створюючи умови для підвищення економічної стійкості підприємств у кризових умовах.

Подальшими напрямками наукових досліджень можуть стати розробка методичних рекомендацій щодо опрацювання алгоритму реалізації заходів науково-методичного підходу **впровадження** стратегії інноваційних цифрових технологій у процес управління економічною безпекою підприємства, зокрема: аналіз проблем та оцінка потенціалу підприємства; розробка індивідуального плану цифровізації; тестування технологій на пілотних проектах; оцінка результатів та внесення корективів; інтеграція цифрових рішень у всі бізнес-процеси; навчання персоналу; постійний моніторинг та вдосконалення.

Ключові слова: інноваційний розвиток, економічна безпека підприємства, система економічної безпеки, цифрові технології.

Формули: 0; рис. 0; табл.:0, бібл. 15.

Abstract. The article examines the problems of introducing modern innovative solutions based on digital technologies into the process of managing the economic security of enterprises, taking into account the specifics of the modern crisis environment in Ukraine.

An analysis of scientific research on the implementation of modern innovative solutions based on digital technologies in the process of managing the economic security of enterprises was carried out. According to the results of the analysis, it was established that the integration of modern digital technologies and a strategic approach to risk management are the basis of ensuring the economic security of enterprises in crisis conditions.

At the same time, the peculiarities of the application of innovative technologies in Ukraine are that Ukrainian enterprises in the conditions of war face unique challenges that determine the specifics of the use of technologies: limited resources are high - the cost of implementing modern systems forces companies to choose flexible and cost-effective

solutions; regulatory restrictions – constant changes in legislation require adaptation of digital platforms to new requirements; external support – international partners often provide financial and technical assistance for the implementation of innovations.

Based on the results of the work, a strategy of innovative digital technologies was developed and proposed in the process of managing the economic security of enterprises, which allows for the systematic integration of innovative technologies in the management of economic security of the enterprise, increasing the stability and competitiveness of enterprises in crisis situations, as well as the corresponding scientific and methodological approach, which ensures the gradual and systematic introduction of innovative technologies, creating conditions for increasing the economic stability of enterprises in crisis conditions.

Further directions of scientific research can be the development of methodological recommendations for the development of an algorithm for the implementation of measures of a scientific and methodological approach to the implementation of the strategy of innovative digital technologies in the process of managing the economic security of the enterprise, in particular: analysis of problems and assessment of the company's potential; development of an individual digitalization plan; technology testing on pilot projects; assessment of results and making corrections; integration of digital solutions into all business processes; staff training; constant monitoring and improvement.

Key words: *innovative development, economic security of the enterprise, system of economic security, digital technologies.*

Formulas: *0; drawing 0; tables 0; library 15.*

Постановка проблеми. В умовах війни економічна безпека підприємств набуває критичного значення. Здатність компаній адаптуватися до зовнішніх загроз, зберігати операційну стійкість та ефективно реагувати на виклики та загрози стає визначальним чинником їх виживання. У свою чергу стрімкий інноваційний розвиток на основі впровадження цифрових технологій відіграє ключову роль у зміцненні економічної безпеки підприємств, забезпечуючи як мінімізацію ризиків, так і створення умов для їх стабільного розвитку.

Наукова проблема з управління економічною безпекою підприємств України в умовах війни формується на основі протиріччя між сучасним станом науково-методичного апарату та вимогами практики щодо функціонування системи економічної безпеки українських підприємств в сучасних умовах. При цьому з одного боку, існує значний науковий доробок у сфері економічної безпеки підприємств, що пропонує ефективні інструменти для її забезпечення, а з іншого боку, реалії воєнного часу, які характеризуються динамічними та радикальними змінами в умовах функціонування підприємств, включаючи: масштабні екзистенціальні ризики; невизначеність економічного середовища; кіберзагрози та фінансову нестабільність.

Це створює ситуацію, коли наявні теоретичні підходи не завжди адекватно

відображають специфіку кризового контексту. Водночас практичні інновації, впроваджені окремими підприємствами, залишаються недостатньо систематизованими та інтегрованими в наукову базу. Таким чином, актуальним є завдання розробки нових, адаптивних стратегій і технологій, що враховують специфіку сучасного кризового середовища в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема економічної безпеки підприємств привертає увагу як українських, так і зарубіжних науковців. Важливо зазначити, що у сучасному науковому середовищі вчені у галузі економіки приділяють увагу цифровим трансформаціям у взаємозв'язку із системою економічної безпеки підприємства; розвитку цифрової економіки в Україні та інновацій у забезпеченні економічної безпеки; впливу діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства, зокрема у певних галузях економіки щодо особливостей економічної безпеки в умовах трансформаційних перетворень (Правдивець, 2023). При цьому сучасні українські вчені фокусуються на специфіці економічної безпеки в умовах війни та економічної нестабільності. Зокрема, в роботі С. Іваненко & О. Петрова (2023) основна увага приділяється дослідженню впливу зовнішніх загроз, таких як знищення

інфраструктури та порушення логістики. У свою чергу в роботі А. Коваленко (2022) досліджено проблему впровадження інноваційних технологій для зниження залежності від фізичних активів, а В. Сидоренко, І. Мігус & О. Кириченко (2023) дослідили роль державної політики у підтримці підприємств.

Разом з тим, зарубіжні вчені акцентують увагу на сучасних цифрових трендах у забезпеченні економічної безпеки, таких як: використання великих даних для аналізу ризиків (Smith & Brown, 2022); роль кібербезпеки та хмарних технологій у підтримці безперервності бізнесу (Johnson & Lee, 2023); інноваційні моделі управління ризиками через децентралізовані системи, зокрема блокчейн (Miller & Zhang 2023). Обидві групи дослідників сходяться на думці, що інтеграція сучасних цифрових технологій та стратегічний підхід до управління ризиками є основою забезпечення економічної безпеки підприємств у кризових умовах.

Отже, незважаючи на ґрунтовні наукові розробки щодо формування безпечних умов функціонування вітчизняних підприємств та забезпеченню їх стійкого функціонування, значна кількість завдань в умовах правового режиму воєнного часу залишається не вирішеною та потребує подальшого наукового пошуку, зокрема пошуку науково-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних інноваційних технологій в управління економічною безпекою підприємств України в умовах війни.

Формулювання цілей статті.

Цілями цієї наукової статті є розробка науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних інноваційних технологій в управління економічною безпекою підприємств України в умовах війни. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння;

системний та структурний підходи; процесний, комплексний підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. 24 лютого 2022 року російська федерація здійснила акт повномасштабної збройної агресії проти України внаслідок чого Україна, український народ і національна економіка України зазнала значних втрат. “Ми бачимо кібератаки, дезінформацію, гібридну війну, диверсії, акти насильства і вбивства. Зараз відбувається поєднання криз, технологічних і суспільних трансформацій безпрецедентної складності”. Про це заявив заступник генерального секретаря НАТО Мірча Джоане (2024). Жахливі наслідки [російської агресії](#) викликали масштабні руйнування виробничого капіталу та інфраструктури: зруйновані житлові будинки і цілі міста, школи, лікарні, дороги, мости, залізничні вокзали, аеродроми і морські порти та підприємства різних галузей національної економіки. Війна принесла значні людські жертви та соціальні втрати і вступила у фазу виснаження ресурсів. Прямі збитки від російської агресії сягають сотень мільярдів доларів, а падіння [реального ВВП в Україні](#) є більш глибоким, ніж у більшості країн, які мали досвід збройних конфліктів.

Отже, сучасний етап функціонування українських підприємств в ході війни супроводжується впливом нових чинників внутрішнього та зовнішнього економічного середовища, існування яких, сприяє виникненню потенційних загроз та ризиків деструктивного характеру — екзистенціальних загроз.

Так, основними наслідками зовнішніх екзистенціальних загроз, які деструктивно впливають на функціонування системи економічної безпеки підприємств України можуть бути: руйнування інфраструктури; збитки у виробництві та торгівлі; зниження обсягів виробництва та економічного зростання; зменшення фінансової стійкості підприємств; порушення функціонування фінансових ринків; зниження довіри електронних платіжних систем; крадіжки конференційної і комерційної інформації;

блокування, виведення з ладу підприємств ІТ індустрії; зниження обсягів експорту та імпорту; зменшення доходів підприємств та населення; зміни виробничих ланцюгів.

У свою чергу внутрішні екзистенціальні загрози можуть призвести до: зменшення виробництва на різних виробничих підприємствах через обмеження руху праці та ресурсів, зниження попиту на товари та послуги та невпевненість серед бізнес-спільноти; порушень у ланцюгах постачання через обмеження переміщення товарів та послуг, перерви в роботі транспортної інфраструктури та заборону на ввезення та вивезення товарів; зменшення доступних ресурсів для соціальних та економічних програм; зменшення обсягів інвестицій у виробництво та інфраструктурні проекти; обмеження міжнародної торгівлі через введення торговельних блокад та санкцій, що може вплинути на експорт та імпорт товарів та послуг; негативне позначення на малих та середніх підприємствах, які часто не мають достатньої стійкості для виживання в таких умовах; зменшення кількості робочих місць та збільшення рівня безробіття в країні; виведення капіталу та зменшення інвестиційної активності.

У свою чергу динамічний інноваційний розвиток технологій, зокрема цифрових, функціонал яких значно розширює можливості з управління підприємствами, в тому числі їх економічною безпекою, надав можливість підвищити ефективність управління економічною безпекою підприємств (Правдивець, 2024).

Сучасні технології спрямовані на мінімізацію ризиків і підвищення адаптивності підприємств до викликів та загроз. Основні інструменти включають: цифровізацію – перетворення паперової інформації в цифрову та створення баз даних (Правдивець, 2024); цифрову трансформацію бізнес-процесів – автоматизація та використання цифрових платформ, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміну зовнішнього та внутрішнього безпекового середовища.

Наприклад впровадження ERP – систем управління ресурсами (Enterprise Resource Planning) для інтеграції фінансових, виробничих і логістичних процесів; а також CRM – систем управління взаємовідносин з клієнтами (Customer Relationship Management) для збереження клієнтських баз і підтримки продажів (Правдивець, 2024); технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання – AI дозволяє прогнозувати ризики, аналізувати великі обсяги даних і виявляти слабкі місця в системі безпеки (Станіна, 2021). Застосування AI може включати: моделювання сценаріїв кризових ситуацій; аналіз фінансових потоків для виявлення шахрайства; кібербезпеку – захист даних стає ключовим елементом економічної безпеки. Інструменти включають: багаторівневу аутентифікацію; використання VPN та шифрування даних; системи виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS) (Правдивець, & Кулаковський, 2024); хмарні технології – хмарні сервіси забезпечують збереження важливої інформації навіть у разі фізичної втрати серверів. Це дозволяє: оперативно відновлювати роботу після атак чи аварій та забезпечувати доступ до даних з будь-якої точки світу (Правдивець, & Кулаковський, 2024); технології блокчейн – блокчейн забезпечує прозорість і безпеку транзакцій. Його застосування включає: контроль ланцюгів постачання, а також захист іншої важливої інформації, зокрема інтелектуальної власності, комерційної інформації, персональних даних персоналу і клієнтів підприємства (Мутерко & Кучерівська, 2023).

При цьому, особливостями застосування інноваційних технологій в Україні є те, що українські підприємства в умовах війни стикаються з унікальними викликами, що визначають специфіку використання технологій: обмежені ресурси висока – вартість впровадження сучасних систем змушує компанії обирати гнучкі й економічно ефективні рішення; регуляторні обмеження – постійні зміни у законодавстві потребують адаптації цифрових платформ до нових вимог;

зовнішня підтримка – Міжнародні партнери часто надають фінансову й технічну допомогу для впровадження інновацій (Правдивець, 2024).

Таким чином, ураховуючи викладене деталізована стратегія впровадження інноваційних цифрових технологій у процес управління економічною безпекою підприємств може формуватися з переліку чіткої послідовності етапів.

Першим етапом впровадження є визначення ключових пріоритетів підприємства, на якому необхідно визначити критичні зони ризиків, які найбільше впливають на стійкість підприємства та провести аудит існуючої ІТ-інфраструктури та процесів для оцінки готовності до цифровізації та цифрової трансформації.

На другому етапі необхідно є розробка дорожньої карти впровадження. При цьому, план дій повинен включати короткострокові заходи: автоматизація основних бізнес-процесів, впровадження базових рішень для кібербезпеки; середньострокові: інтеграція аналітичних систем і платформ для управління ризиками; довгострокові заходи: створення централізованих систем управління економічною безпекою на основі штучного інтелекту та хмарних технологій.

На третьому етапі необхідним є створення спеціалізованої групи впровадження до якої доцільно залучити необхідних фахівців сформувавши таким чином міжфункціональну команду, що складається з: ІТ-фахівців; аналітиків ризиків; менеджерів з управління економічною безпекою; зовнішніх консультантів за потреби.

На четвертому етапі проводиться вибір інноваційних рішень з орієнтацією на технології, що відповідають конкретним потребам підприємства, а саме: ERP-систем: для централізованого управління всіма операціями; CRM-систем: для збереження клієнтської бази та стабільності доходів; систем кіберзахисту: IDS/IPS, багаторівневої аутентифікації, резервного копіювання даних; технології блокчейн:

для безпеки транзакцій і контролю постачання.

На п'ятому етапі відбувається впровадження технологій, так званий “пілотний запуск” - з впровадженням інноваційних рішень на одному підрозділі або бізнес-напрямі для тестування ефективності. Після такого “пілотного запуску” проводять збір та аналіз результатів: збір даних про ефективність та визначення ключових проблем. Після цього, за умов отримання позитивних результатів, доцільним є масштабування: інтеграція успішних рішень у всі структурні одиниці підприємства.

На шостому етапі проводять навчання та адаптацію персоналу з організацією тренінгів для співробітників щодо використання нових технологій; створенням програми підвищення кваліфікації для адаптації працівників до цифрових змін.

На сьомому етапі впроваджують моніторинг та оцінка ефективності. На цьому етапі також необхідно впровадити систему показників (KPI) для оцінки впливу цифрових технологій на економічну безпеку підприємства, таких як: зниження рівня витрат на ліквідацію ризиків; підвищення швидкості виявлення та реагування на загрози; поліпшення фінансової стабільності.

На восьмому етапі передбачена інтеграція з міжнародними стандартами - узгодження впроваджених рішень із вимогами міжнародних стандартів управління безпекою (ISO 27001, ISO 31000); використання міжнародного досвіду для адаптації до найкращих практик.

На дев'ятому етапі забезпечується адаптивність всієї системи, з постійним оновленням інструментів цифрової безпеки у відповідь на зміну ризиків, технологій та регуляторних умов.

На десятому етапі передбачено організацію співпраці з державними та міжнародними організаціями; залучення державних грантів та міжнародної допомоги для фінансування цифровізації;

участь у спільних проєктах із кібербезпеки, розроблених міжнародними партнерами.

Ця стратегія дозволяє системно інтегрувати інноваційні технології в управління економічною безпекою, підвищуючи стійкість і конкурентоспроможність підприємств в умовах кризових ситуацій.

Для впровадження розробленої стратегії інноваційних цифрових технологій у процес управління економічною безпекою розроблено відповідний науково-методичний підхід, який забезпечує поетапність і системність впровадження інноваційних технологій, створюючи умови для підвищення економічної стійкості підприємств у кризових умовах.

1). Методичний підхід базується на інтеграції сучасних теорій управління, ризик-менеджменту та цифрових технологій, адаптованих до умов війни. Основна мета підходу — забезпечення системного впровадження інновацій через поєднання стратегічного планування, технологічного розвитку та адаптації до змінного середовища.

2). Структурними компонентами науково-методичного підходу на етапі підготовки до впровадження є: діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища; формування команди впровадження; розробка стратегії цифровізації економічної безпеки; пілотний етап впровадження; масштабування та інтеграція; моніторинг та оптимізація.

Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища передбачає аналіз ризиків (економічних, технологічних, регуляторних); визначення рівня зрілості IT-інфраструктури підприємства; ідентифікацією ключових слабких місць у системі економічної безпеки.

Формування команди впровадження проводиться з включенням експертів із ризик-менеджменту, цифрових технологій, кібербезпеки; налагодженням комунікацій між структурними підрозділами підприємства.

Розробка стратегії цифровізації економічної безпеки передбачає постановку цілей та KPI: цілі визначаються відповідно до стратегічного плану підприємства, KPI орієнтуються на поліпшення фінансових показників, зменшення ризиків і підвищення операційної ефективності; визначення ключових технологій для впровадження: вибір технологій здійснюється на основі співвідношення їхньої ефективності та витрат, розробка плану поетапного впровадження технологій у межах пріоритетних напрямів.

Пілотний етап впровадження передбачає тестування технологій на окремих бізнес-процесах, наприклад, автоматизація документообігу або застосування AI для прогнозування фінансових ризиків та оцінювання результатів пілотного проєкту з виявленням недоліків, адаптація під локальні потреби підприємства.

Масштабування та інтеграція здійснюється з поширенням успішних практик на всю організацію: розробкою єдиної цифрової платформи для управління економічною безпекою; інтеграцією ERP, CRM, AI, хмарних технологій у межах єдиної системи; підготовкою персоналу завдяки організації тренінгів із використання нових інструментів та формування культури цифрової безпеки в межах підприємства.

Моніторинг та оптимізація передбачають постійне відстеження показників ефективності: використання інструментів бізнес аналітики BI (Business Intelligence) для моніторингу та аналізу даних у реальному часі; оновлення технологій відповідно до змін ризиків: впровадження гнучких рішень, які легко масштабуються та адаптуються до зовнішніх умов.

3). Методичними принципами на засадах яких здійснюється впровадження виступають: принцип адаптивності: стратегія має бути гнучкою для реагування на зовнішні зміни; принцип інтеграції: впроваджені технології повинні узгоджуватися з існуючими процесами

підприємства; принцип економічної доцільності: вибір технологій повинен враховувати їхню окупність та мінімізацію витрат; принцип інноваційності: орієнтація на передові рішення, які забезпечують конкурентні переваги; принцип безперервності: впровадження технологій має здійснюватися без переривання основної діяльності підприємства.

4). Алгоритм реалізації науково-методичного підходу включає такі етапи як: аналіз проблем та оцінка потенціалу підприємства; розробку індивідуального плану цифровізації; тестування технологій на пілотних проектах; оцінку результатів та внесення корективів; інтеграцію цифрових рішень у всі бізнес-процеси; навчання персоналу; постійний моніторинг та вдосконалення.

5). Очікувані результати впровадження передбачають: зниження операційних ризиків; збільшення швидкості реагування на загрози; підвищення фінансової стабільності; зміцнення конкурентних позицій на ринку;

формування сталого механізму забезпечення економічної безпеки.

Висновки. За результатами роботи розроблено та запропоновано стратегію інноваційних цифрових технологій у процес управління економічною безпекою підприємств, яка дозволяє системно інтегрувати інноваційні технології в управління економічною безпекою підприємства, підвищуючи стійкість і конкурентоспроможність підприємств в умовах кризових ситуацій, а також відповідний науково-методичний підхід, який забезпечує поетапність і системність впровадження інноваційних технологій, створюючи умови для підвищення економічної стійкості підприємств у кризових умовах.

Подальшими напрямками наукових досліджень можуть стати розробка методичних рекомендацій щодо реалізації алгоритму реалізації заходів науково-методичного підходу **впровадження** стратегії інноваційних цифрових технологій у процес управління економічною безпекою підприємства.

Література:

1. Smith, J. & Brown, T. (2022). Big data analytics in global economic security. *International Journal of Economic Studies*. Vol. 10. No. 1. P. 78–89.
2. Johnson, K. & Lee, R. (2023). Cybersecurity and cloud technologies for business continuity. *Global Business Review*. Vol. 12. No. 4. P. 345–358.
3. Miller, D., & Zhang, W. (2023). Blockchain-based risk management models. *Journal of Innovative Technologies*. Vol. 15. No. 2. P. 23–35.
4. Іваненко, С. & Петрова, О. (2023). Вплив зовнішніх загроз на економічну безпеку підприємств. *Економічна безпека України*. № 2. С. 34–45.
5. Коваленко, А. (2022). Інноваційні технології в управлінні ризиками економічної безпеки. *Журнал стратегічного менеджменту*. № 3. С. 112–123.
6. Правдивець, О. (2023). Аналіз результатів вітчизняних наукових досліджень у напрямку інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства на основі цифрових технологій. *Вчені записки Університету КРОК*. № 1 (69), С. 15–28. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-15-28>.
7. Правдивець, О. (2024). Інноваційний розвиток та цифрова трансформація в діяльності і забезпеченні економічної безпеки підприємств. Генеза менеджменту: системи процеси, проекти: колективна монографія. за ред. В.Алькеми. К.:

- Університет економіки та права КРОК. Том. 2. 273 с. С. 116–137. <https://dspace.krok.edu.ua/items/211be515-fe1e-4281-95f4-f43f90b78a93/full>.
8. Правдивець, О. (2022). Цифровізація як основа економічної стабільності та безпеки підприємницької діяльності. *Регіональна економіка*. № 4 (106). С. 81–86. <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5375a49d-5103-4685-a9e0-06a64fe0a45e/content>
9. Правдивець, О. (2024). Аналіз напрямів цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємства. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали міжнародної наукової конференції. Київ: Університет економіки та права КРОК. <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2024/paper/view/2130>
10. Правдивець, О., & Кулаковський, О. (2024). Modern cybersecurity paradigm. *Кібербезпека: розвідка, захист та протидія: матеріали міжнародної конференції*. К.: ВІТІ С. 11–12. https://cyberwarfare.viti.edu.ua/assets/files/Cyberwarfare_2024.pdf.
11. Правдивець, О. (2024). Управління розвитком системи економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації: стратегічні пріоритети та інноваційність: монографія. К.: В-во Купріянова.

268 с. <https://dspace.krok.edu.ua/items/b787da83-1a26-4c0f-a6dd-73db92dad59e>

12. Сидоренко, В., Мігус, І., & Кириченко, О. (2023). Державна політика підтримки економічної стійкості підприємств. *Фінансово-економічний журнал*. № 4. С. 56–67.

13. Станіна, О. (2021). Роль штучного інтелекту в забезпеченні економічної безпеки держави. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*. №1. С.337–342.

14. Мірча Джоане (2024). Заступник генсека НАТО: У РФ немає ні наміру, ні можливості напасти на країни Альянсу. *Європейська правда*. <https://www.euointegration.com.ua/news/2024/05/10/7185741/>.

15. Мутерко, Г. & Кучерівська, С. (2023). Впровадження блокчейн-технологій в економіці України: переваги та виклики. *Академічні візії*. № 26. С. 1-13. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10389773>.

УДК 614.2:005.

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-273-280

ПРИНЦИПИ РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Ганна Пазєєва

К. е. н., доцент, доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

PRINCIPLES OF DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF A HEALTH CARE INSTITUTION

Anna Paziieva

PhD (Economics), associate professor, associate professor of management technologies department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

Анотація. У статті досліджено сутність та зміст принципів розбудови системи управління закладами охорони здоров'я як ключових, базових засад дотримання яких дасть можливість забезпечити досягнення визначених мети та цілей його діяльності.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що принципи управління узагальнюють й уособлюють здобутки розвитку науки та практики управління й формують норми, на засадах яких здійснюється управління загалом. Принципи управління широко застосовуються для здійснення управлінських дій на всіх рівнях та етапах процесів управління. В сучасних реаліях функціонування ефективна, дієва та стійка система управління закладами охорони здоров'я повинна будуватися на засадах, здатних забезпечити цю надійність, стійкість та ефективність, а тому визначення та дотримання основоположних і специфічних управлінських принципів розбудови системи управління закладом охорони здоров'я набуває нової важливої ролі та пріоритетного значення.

Метою статті є дослідження принципів розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний підхід, процесний, комплексний, функціональний, логічно-діалектичний та методологічні підходи.

Отримані наукові результати полягають у тому, що в статті узагальнено та систематизовано загальні принципи управління, такі як: цілеспрямованості, науковості, об'єктивності, гнучкості, безперервності, оперативності, оптимальності, економічної доцільності, що є спільними для організацій та визначають концептуальні засади управління загалом; а також виявлено уніфіковані специфічні принципи управління: системності; безпеки надання медичної допомоги; конституційності прав споживачів; достатності ресурсів; наявності перспективи використання; взаємозалежності; динамічної рівноваги, які визначають особливості управління в системах медичних закладів, як об'єктах управління, доповнюють базові принципи та розкривають специфічні ознаки та характеристики.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності продовження наукових та науково-прикладних досліджень а також комплексного дотримання базових та специфічних принципів, що забезпечує можливість розбудови ефективної, дієвої, стійкої до внутрішніх та зовнішніх впливів, дестабілізуючих факторів системи управління закладом охорони здоров'я, здатної забезпечити ефективне функціонування медичного закладу та його подальший активний розвиток.

Ключові слова: принципи управління, система, управління, заклад охорони здоров'я, підходи до управління, механізм управління, система управління закладом охорони здоров'я.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 15

Abstract. The article studies the essence and content of the principles of development of the management system of health care institutions as key, basic principles, the observance of which will make it possible to ensure the achievement of the defined goals and objectives of its activities.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that the principles of management generalize the achievements of the development of science and management and form the norms on the basis of which management is carried out in general. Management principles are widely used to carry out managerial actions at all levels and stages of management processes. In the modern realities of functioning, an effective, effective and sustainable management system of health care institutions should be built on the principles capable of ensuring this reliability, sustainability and efficiency, and therefore the definition and observance of fundamental and specific management principles for the development of the management system of a health care institution acquires a new important role and priority importance.

The article is aimed at studying the principles of building a management system of a health care institution.

The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; system approach, process, complex, functional, logical-dialectical and methodological approaches.

The scientific results obtained are that the article summarizes and systematizes the general principles of management, such as: purposefulness, scientificity, objectivity, flexibility, continuity, efficiency, optimality, economic feasibility, which are common to organizations and determine the conceptual foundations of management in general; and also unified specific principles of management have been identified: systematic; safety of medical care; the constitutionality of consumer rights; sufficiency of resources; availability of prospects for use; Interdependence; dynamic equilibrium, which determine the features of management in the systems of medical institutions as objects of management, complement the basic principles and reveal specific features and characteristics.

Prospects for further research lie in the expediency of continuing scientific and applied research, as well as comprehensive adherence to basic and specific principles, which provides an opportunity to build an effective, efficient, resistant to internal and external influences, destabilizing factors management system of a health care institution, capable of ensuring the effective functioning of a medical institution and its further active development.

Keywords: management principles, system, management, health care institution, management approaches, management mechanism, health care institution management system.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 15

Постановка проблеми. В сучасних економічних умовах ефективного управління організаціями має бути засноване на певних засадах та правилах, що разом визначаються як принципи управління. Принципи управління узагальнюють й уособлюють здобутки розвитку науки та практики управління й формують норми, на засадах яких здійснюється управління загалом. Принципи управління широко застосовуються для здійснення управлінських дій на всіх рівнях та етапах процесів управління. В сучасних реаліях функціонування ефективна, дієва та стійка система управління закладами охорони здоров'я повинна будуватися на засадах, здатних забезпечити цю надійність, стійкість та ефективність, а тому визначення та дотримання основоположних та специфічних управлінських принципів розбудови системи управління закладом охорони здоров'я набуває нової важливої ролі та пріоритетного значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. За визначенням В. Стадник (2007) під терміном «принципи управління» розуміють правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких має створюватися, функціонувати і розвиватись система менеджменту організації.

В наукових дослідженнях з менеджменту принципи управління класифікують за двома основними групами, загальних або базових принципів, характерних для управління організаціями в різних сферах та напрямках економічної діяльності, розроблених школою

адміністративного управління та специфічних принципів, які є характерними та найбільш доцільними для управління в кожній окремій сфері, напрями економічної діяльності та відображають особливості її функціонування та розвитку (Назарова, 2004; Скібіцька, 2007; Ткаченко 2014).

Досліджуючи саме поняття системи управління О. Іванілов (2009) визначає, що система управління підприємством – це принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання. На думку А. Черницької (2012) системою управління можна називати конкретний нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дозволяє вирішувати конкретну проблему управління. Системами управління вважають системи, які призначені для такої дії на об'єкт управління, що переводить цей об'єкт в бажаний стан і (або) надає параметрам процесів, що відбуваються в ньому, певні кількісні або якісні значення. За дослідженням Г. Осовської (2006), принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, згідно з якими має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління.

Загальними принципами управління науковці зазначають принципи цілеспрямованості, науковості, об'єктивності, гнучкості, безперервності, оперативності, оптимальності, економічної доцільності (Грещак, 2001; Больботенко, 2014). За дослідженням І. Фесенко (2010), друга група принципів управління інтелектуальним потенціалом відображає

його ресурсні особливості та включає: достатність ресурсів, наявність перспективи використання, взаємозалежність, динамічну рівновагу.

У праці Т. Бойко (2014) зазначено базові принципи (науковості, цілеспрямованості, об'єктивності, гнучкості й адаптивності, оперативності, безперервності, економічної доцільності й оптимальності), задіяні на всіх рівнях управління що визначають концептуальні основи менеджменту, інтелектуальний потенціал, узагальнено та ідентифіковано специфічні принципи (достатність ресурсів, наявність перспективи використання, взаємозалежність, динамічна рівновага), що відображають особливості інтелектуального потенціалу як об'єкту управління, зокрема його ресурсну сутність, з одного боку та ймовірнісну природу з іншого.

Для оптимізації управління підприємством доцільно використовувати такі базові принципи менеджменту, як: принцип єдиноначальності - жодна особа не повинна звітувати більш, ніж одному керівнику і повинна одержувати накази тільки від нього; принцип спеціалізації в сфері управління: всі дії, які регулярно повторюються, слід твердо розподілити між працівниками апарату і не дублювати їх (Синиченко, 2022).

На думку Д. Карамішева & Н. Удовиченко (2008), будь-яка модель функціонування системи охорони здоров'я базується на відомих класичних моделях соціальної політики. Для цього спочатку слід розуміти взагалі, які на сьогодні найбільш поширені у світі моделі державної та соціальної політики, в чому полягають їхні особливості, а також на яких принципах побудовані відповідні моделі систем охорони здоров'я та які найбільш суттєві відмінності притаманні саме цим системам. Такими принципами відповідно моделей систем управління макрорівня виступають принципи соціального забезпечення та принцип страхування під державним наглядом.

У дослідженнях механізмів управління закладами охорони здоров'я І.

Яремко (2021) визначено загально-наукові та специфічні принципи: цільова спрямованість; єдиноначальність; достатність в централізації та децентралізації управління; делегування повноважень; ефективність; оптимальність та специфічні принципи; безпека надання медичної допомоги; конституційність прав споживачів.

Науковець С. Назарко (2020) зазначає, що з метою вдосконалення управлінської системи управління медичним закладом та підвищення якості такого управління, що є необхідною умовою забезпечення його конкурентоспроможності на ринку медичних послуг, при переході до автономної моделі діяльності, доцільно реалізувати принципи цілеспрямованості та безпеки (включаючи безпеку застосування лікарських засобів і використання медичного обладнання), санітарно-епідеміологічний контроль, безпеку клінічної практики та безпечну ситуацію в медичних установах. Проте незважаючи на значну кількість наукових праць дослідження принципів розбудови системи управління закладом охорони здоров'я включаючи їх систематизацію та виявлення специфічних принципів потребує подальших наукових досліджень.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження принципів розбудови системи управління закладом охорони здоров'я. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний та структурний підходи; процесний, комплексний, функціональний підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах соціально-економічного розвитку, подальшого впровадження, реформування та зміни структури системи охорони здоров'я загалом, зростання конкуренції на ринку медичних послуг, актуалізує питання необхідності формування їх власних ефективних систем та механізмів економічного забезпечення. Процеси

управління закладами охорони здоров'я стають більш складними та потребують врахування широкого кола факторів. Такими факторами виступають зміни, які відбуваються в медичній сфері загалом, зміни умов фінансування медичних закладів, зростання потреб населення в наданні якісних медичних послуг. Необхідність впровадження сучасних інноваційних технологій, методів діагностики та лікування, впровадження сучасних цифрових технологій та інформатизація процесів діяльності медичних закладів формують нові вимоги, на засадах яких має здійснюватися розбудова та функціонування систем управління закладів охорони здоров'я. Водночас, нові вимоги визначають необхідність та важливість дотримання ключових принципів, здатних сприяти зростанню керованості та ефективності діяльності медичного закладу, його здатності швидко адаптуватися, перебудовувати управлінську систему та

механізми до нових економічних та організаційних реалій.

Слід зазначити, що управління закладом охорони здоров'я та розбудова системи управління медичним закладом має свої відмінності та особливості, пов'язані із значною роллю та значенням кадрових ресурсів – персоналу медичного закладу, як одного із головних ресурсів від рівня кваліфікаційної компетентності, підготовки, інтелектуального потенціалу та якості роботи яких залежить ефективність, успішність функціонування медичного закладу загалом та перспективи його подальшого розвитку, можливості реалізації послуг. Саме тому управлінські принципи, на засадах яких мають будуватись системи управління медичним закладом відображають соціальні, інтелектуальні, компетентісно-знаннєві аспекти та норми управлінської діяльності. Принципи розбудови системи управління закладом охорони здоров'я узагальнено на рис.1.

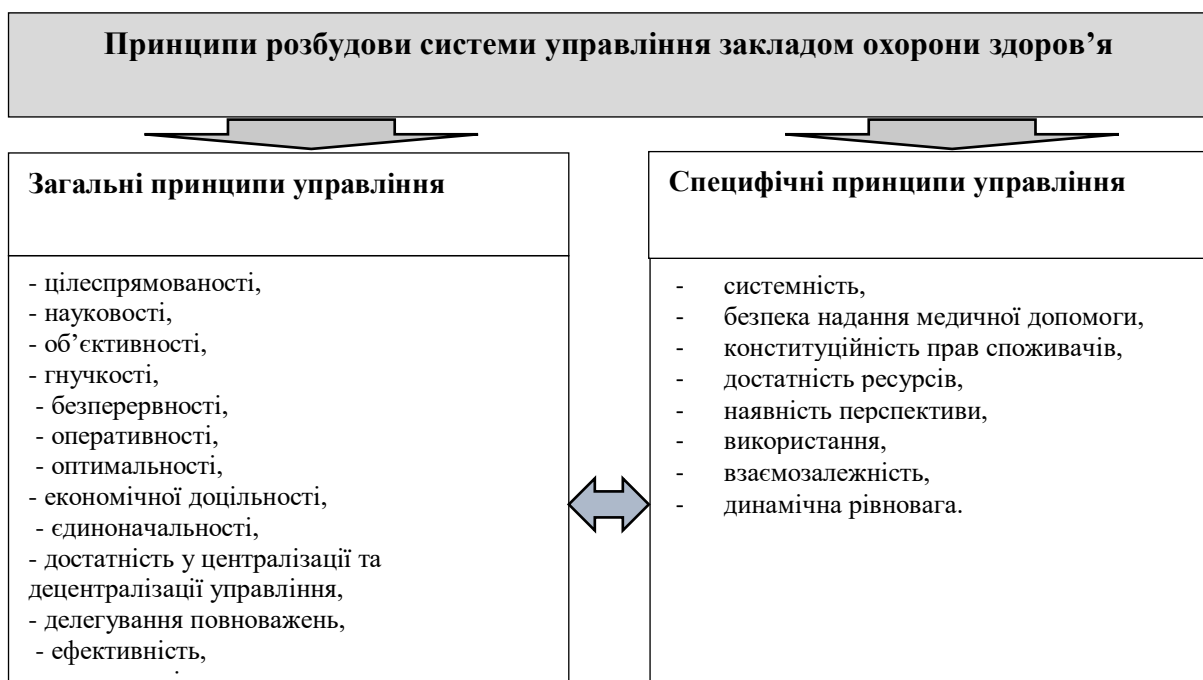


Рис. 1. Принципи розбудови системи управління закладом охорони здоров'я
Джерело: сформовано автором на основі [1-4]

Деталізуючи загальні принципи управління: принципи цілеспрямованості, науковості, об'єктивності, гнучкості, безперервності, оперативності, оптимальності, економічної

доцільності, зазначимо, що кожен із цих принципів є важливим та доцільним для розбудови та функціонування системи управління медичним закладом завдяки

спрямованості на нормалізацію, визначення конкретних, об'єктивних аспектів діяльності, які здійснюватимуть безпосередній вплив на процеси управління та функціонування системи управління медичним закладом загалом.

Принцип науковості заснований на тому, що методи та засоби управління, які використовуються в розбудові системи управління в сфері охорони здоров'я потребують попереднього наукового обґрунтування. Розбудова системи управління закладом охорони здоров'я потребує детального аналізу, формулювання, визначення концептуального бачення, концепції розбудови такої системи, визначення стратегічних цілей та мети системи, яка має формуватися на засадах дослідження теоретично-наукових підходів та кращих практик управління. Водночас, на нашу думку, принцип науковості відображає загалом розуміння законів закономірностей та принципів менеджменту і методів, завдяки яким відбувається сама реалізація та дія механізму управління як складової системи управління медичним закладом.

Принцип цілеспрямованості забезпечує провідне значення для досягнення визначеної мети та цілей в управлінні медичних закладів. Ця мета та цілі визначаються в концепції та стратегії діяльності медичного закладу. Водночас цілі, які визначаються в стратегії також повинні відповідати принципам досяжності, вимірюваності, узгодженості між собою та визначеності в часі їх реалізації. Принцип цілеспрямованості є першим та ключовим принципом, оскільки він об'єднує всі інші складові та елементи системи управління. Особливостями дотримання цього принципу як засад управління в закладах охорони здоров'я є спрямованість на визначення цілей медичного та організаційного змісту як провідних та більш важливих, ніж цілі фінансово-економічні чи техніко-технологічні.

Принцип безпеки в управлінні закладами охорони здоров'я також виступає ключовим основоположним

принципом. Принцип безпеки визначає безпеку надання медичних послуг, застосування лікарських засобів та обладнання, здійснення санітарно-епідеміологічного контролю, а також забезпечення безпеки клінічної практики та загальне забезпечення безпеки для персоналу та пацієнтів під час перебування в закладах охорони здоров'я. Це пов'язано із тим, що сама мета будь-якого медичного закладу має не фінансово-економічний, а першочергово суспільно-соціальний характер – забезпечення надання населенню необхідних медичних послуг задля збереження життя та здоров'я людей. Таким чином, серед принципів управління, характерних для медичних закладів, принцип безпеки, збереження здоров'я та життя населення є первинним. Водночас, в сучасних системах управління закладів охорони здоров'я для формулювання та впровадження систем якості надання медичної допомоги принцип безпеки виступає ключовим критерієм якості.

Забезпечення принципу безпеки потребує впровадження планових системних дій та заходів організаційного, психологічного, правового і професійного характеру, що здатні забезпечити зростання рівня безпеки надання медичних послуг пацієнтам та населенню, і таким чином впровадження комплексних дій з управління ризиками медичної діяльності.

Принцип системності в управлінні закладами здоров'я обумовлений тим, що сама система закладу поєднує ключові складові та елементи діяльності, такі як підрозділи, працівники, ресурси, інформацію між якими є зв'язок, процеси взаємозалежності та взаємодії. При цьому, формується такий взаємозв'язок як в середині самого закладу охорони здоров'я, так і забезпечуються ефективні комунікації цієї системи із стейкхолдерами зовнішнього середовища – пацієнтами, державними, контролюючими та регуляторними органами та структурами, іншими медичними закладами, з якими установа взаємодіє в межах єдиної макроекономічної системи охорони здоров'я. Таким чином, принцип

системності забезпечує її єдність і водночас подільність, з можливістю трансформації змін цієї системи під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Водночас, гнучкість такої системи та її адаптивність в свою чергу також виступають принципами, які забезпечують формування системи управління медичним закладом і знаходяться в тісній взаємодії з принципом системності.

Принцип об'єктивності обумовлений важливістю здійснення неупередженого та об'єктивного оцінювання стану системи управління закладом охорони здоров'я та використання ефективних методів та методик для аналізу та оцінювання всіх сфер та результатів діяльності закладу з метою отримання точних, об'єктивно обґрунтованих даних на засадах яких мають прийматися об'єктивні управлінські рішення.

Принцип гнучкості та адаптивності формує засади для впровадження швидких, адаптивних, трансформаційних змін у відповідь на впливи та дію факторів агресивного зовнішнього середовища та зміни в самому закладі охорони здоров'я, що забезпечує можливість швидко адаптуватися до таких змін, не втрачаючи кількісних та якісних позицій в наданні медичних послуг пацієнтам.

Принцип оперативності визначає доцільність впровадження постійного і безперервного моніторингу стану системи управління, показників її функціонування та моніторинг впливів зовнішнього середовища з метою здійснення своєчасної оперативної реакції на виявлені деструктивні чинники та забезпечення можливості до впровадження швидких адекватних змін.

Принцип безперервності визначає доцільність постійного безперервного процесу функціонування системи управління медичним закладом, безперервного виконання функцій управління з планування, організації, координації, мотивації виконавців та контролем за функціонуванням медичного закладу.

Принцип економічної доцільності визначає економічні засади прийняття управлінських рішень та управління системами загалом, оскільки мова йде про аналіз та оцінювання прийняття альтернативних управлінських рішень в системі на різних рівнях управління. При цьому кожне таке альтернативне рішення має свою обґрунтовану економічну доцільність та зважені і визначені ризики. Перевага в управлінні має надаватися тій альтернативі, що є більш економічно доцільною, потребує менше витрат та є менш ризиковою. Відповідно, при прийнятті рішень в системі управління керівник повинен зважувати свої позиції за параметрами та співвідношеннями витрат та результатів. Крім цього, принцип економічної доцільності визначає максимальну ефективність, яка має бути отриманою від здійснених витрат. Досліджуючи специфічні принципи розбудови системи управління в закладах охорони здоров'я в першу чергу необхідно акцентувати увагу на принципах достатності ресурсів та перспектив їх подальшого використання, принципу взаємозалежності та ін.

Принцип достатності обумовлений тим, що кожний заклад охорони здоров'я потребує певного рівня забезпечення ресурсами, сукупних витрат на його утримання. Таким чином, результат роботи значною мірою залежить від обсягів наявності чи можливого доступу до додаткових ресурсів, необхідних медичному закладу для впровадження надання медичних послуг, утримання штату, забезпечення внутрішніх економічно-матеріальних потреб, а також для забезпечення майбутнього ефективного розвитку. Так, надмірний надлишок певних ресурсів призводить до їх перевитрати та зростання собівартості, що негативно позначається на фінансовому стані медичного закладу. Водночас, недостатність будь-яких необхідних ресурсів чи їх сукупності призводить до неможливості своєчасно з належною якістю надавати ті чи інші медичні послуги пацієнтам та загалом функціонувати. Таким

чином, найчастіше цей принцип в управлінні системою реалізується з дотриманням позицій максимально та мінімально допустимих рівнів та підтриманням внутрішньої рівноваги в забезпеченні ресурсами.

Принцип наявності та перспективи використання ресурсів в системі управління закладу охорони здоров'я визначає доцільність залучення зовнішніх ресурсів в забезпеченні роботи медичного закладу. Таким чином, мова йде про планування фінансово-економічного забезпечення, яке має здійснюватися в медичному закладі планово і на довготривалу перспективу.

Принцип взаємозалежності визначає потенційні можливості впливу кожної складової елементу системи управління закладом охорони здоров'я на інші складові елементи управлінської системи та на стан системи управління загалом. Таким чином, зростання ефективного функціонування, чи навпаки погіршення показників діяльності чи відсутність певних кадрових чи технічних ресурсів медичного закладу призводять до покращення чи навпаки погіршення роботи в інших структурних підрозділах чи напрямках управління та діяльності медичного закладу.

Принцип динамічної рівноваги визначає необхідність дотримання розумного балансу внутрішньої рівноваги в системі управління закладом охорони здоров'я між його потребами та потенційними можливостями, між дотриманням інтересів всіх зацікавлених сторін, як адміністрації та персоналу медичного закладу, так і його засновників,

пацієнтів, рівноваги між внутрішнім станом та факторами зовнішнього середовища тощо.

Висновки. У статті визначено сутність та зміст принципів розбудови системи управління закладами охорони здоров'я як ключових базових засад дотримання яких дасть можливість забезпечити досягнення визначених мети та цілей.

Узагальнено та систематизовано загальні принципи управління, такі як принципи: цілеспрямованості, науковості, об'єктивності, гнучкості, безперервності, оперативності, оптимальності, економічної доцільності, що є спільними для організацій та визначають концептуальні засади управління загалом; а також виявлено уніфіковані специфічні принципи управління: системності; безпеки надання медичної допомоги; конституційності прав споживачів; достатності ресурсів; наявності перспективи використання; взаємозалежності; динамічної рівноваги, які визначають особливості управління в системах медичних закладів, як об'єктах управління, доповнюють базові принципи та розкривають специфічні ознаки та характеристики. Комплексне дотримання базових та специфічних принципів забезпечує можливість розбудови ефективної дієвої, стійкої до внутрішніх та зовнішніх впливів, дестабілізуючих факторів системи управління закладом охорони здоров'я, здатної забезпечити ефективне функціонування медичного закладу та його подальший активний розвиток.

Література:

- 1.Бойко, Т. (2014). Принципи управління інтелектуальним потенціалом підприємств. *Ефективна економіка* № 8. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3263>
- 2.Большотенко, І. (2014). Принципи організації системи економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 5. С. 36-40.
- 3.Грещак, М. (2001). Внутрішній економічний механізм підприємства. К.: КНЕУ 228 с.
- 4.Іванілов, О. (2009). Економіка підприємства. К.: Центр учбової літератури. 728 с.
- 5.Карамішев, Д., Удовиченко, Н. (2008). Основні принципи функціонування системи охорони здоров'я в контексті загальнонародських цінностей соціальної держави. *Медичне право України*. №3. С. 17-18.
- 6.Назарко, С. (2020). Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574>
- 7.Назарова, Г. (2004). Інституціональність принципів управління корпораціями. *Наукові праці*

Донецького державного технічного університету.
№ 70. С. 210-216.

8.Осовська, Г. (2006). Основи менеджменту. К.: Кондор. 664 с.

9.Стадник, В.(2007). Менеджмент. К.: Академвидав, 2007. 472 с.

10.Скібіцька, Л. (2007). Менеджмент. К.: Центр учбової літератури. 416 с.

11.Синиченко, А. (2022). Сучасна парадигма менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов. *Економіка та суспільство*. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65>

12.Ткаченко С. А. (2014). Відносно реалізації загальних і специфічних принципів в процесі функціонування елементів підсистеми аналітичної обробки інформації функціонально розвинутих систем управління спеціального призначення

промисловими підприємствами та виробничими об'єднаннями, в тому числі її функціональної структури. *Ефективна економіка*. № 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2700>

13.Черницька, А.М. (2012). Розкриття та характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. *Ефективна економіка* № 12.

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638>

14.Фесенко І. А. (2010). Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. *Вісник економічної науки України*. № 1. С. 138-142.

15.Яремко, І. І. (2021). Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 6.

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ КОГНІТИВНОЇ ТЕОРІЇ НА АДАПТАЦІЮ ТА НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Наталія Москаленко

К.е.н., доцент, доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: MoskalenkoNO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0877-2350>

INFLUENCE OF SOCIAL COGNITIVE THEORY ON THE ADAPTATION AND TRAINING OF EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION

Natalia Moskalenko

Ph.D. in Economics, Associate professor, Associate professor of the Department of Management Technologies, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: MoskalenkoNO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0877-2350>

Анотація. Стаття присвячена теоретичним аспектам процесу адаптації нового співробітника в організації з урахуванням соціальної когнітивної теорії Альберта Бандури. Адаптація в даному контексті розглядається як динамічний процес, що включає когнітивні, поведінкові та соціальні компоненти, які взаємодіють і визначають ефективність інтеграції нових працівників у корпоративне середовище. Одним із основних підходів до розуміння адаптації є концепція триадної взаємодії між особистістю, поведінкою та середовищем, запропонована Бандурою. За цією моделлю адаптація нового співробітника залежить від його внутрішніх переконань (особистісні фактори), а також від підтримки та стимулів, які надаються організацією (середовище). Модель взаємної причинності підкреслює, що кожен із цих факторів взаємодіє з іншими, створюючи постійну динаміку, яка має безпосередній вплив на результат адаптації. У статті також розглядається соціальне навчання як важливий аспект процесу адаптації. За Бандурою, навчання не обмежується лише власним досвідом, але включає й спостереження за іншими людьми. Спостереження за поведінкою досвідчених колег або керівників дозволяє новому співробітнику засвоїти ефективні стратегії вирішення завдань та інтегрувати їх у свою професійну діяльність. Створення середовища, в якому нові працівники можуть спостерігати за найкращими практиками, надає їм змогу швидше адаптуватися до нових умов. Особливу увагу в статті приділено етапам соціального навчання: увазі, запам'ятовуванню, відтворенню та мотивації, що допомагають новому співробітнику успішно адаптуватися в організаційному середовищі. Використання моделі навчання через спостереження дозволяє HR-менеджерам створювати ефективні програми адаптації, де важливу роль відіграє менторство, наставництво та надання зворотного зв'язку. Результати дослідження показують, що застосування теоретичних підходів Бандури в практиці HR-менеджменту дозволяє розробити більш ефективні програми адаптації, які не лише забезпечують швидке входження нового співробітника в організацію, а й сприяють його мотивації, залученості та довготривалому професійному розвитку. Впровадження таких програм здатне підвищити продуктивність праці та зменшити рівень плинності кадрів у компанії.

Ключові слова: адаптація нового співробітника, навчання, соціалізація, соціальна когнітивна теорія, управління людськими ресурсами.

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

Annotation. The article is dedicated to the theoretical aspects of the process of adapting a new employee within an organization, taking into account Albert Bandura's social cognitive theory. In this context, adaptation is viewed as a dynamic process that includes cognitive, behavioral, and social components that interact and determine the effectiveness of integrating new employees into the corporate environment. One of the main approaches to understanding adaptation is the concept of the triadic interaction between personality, behavior, and environment, proposed by Bandura. According to this model, the adaptation of a new employee depends on their internal beliefs (personal factors) as well as the support and incentives provided by the organization (environment). The model of reciprocal causality emphasizes that each of these factors interacts with the others, creating a constant dynamic that directly impacts the outcome of adaptation. The article also explores social learning as an essential aspect of the adaptation process. According to Bandura, learning is not limited to personal experience, but also involves observing others. By observing the behavior of experienced colleagues or managers, a new employee can learn effective strategies for solving tasks and integrate them into their own professional activities. Creating an environment where new employees can observe best practices allows them to adapt more quickly to new conditions. Special attention is given in the article to the stages of social learning: attention, retention, reproduction, and motivation, which help the new employee successfully adapt to the organizational environment. Using the observational learning model allows HR managers to create effective adaptation programs, where mentoring, coaching, and providing feedback play a crucial role. The findings of the research show that applying Bandura's theoretical approaches in HR management practice allows the development of more effective adaptation

programs, which not only ensure a new employee's quick entry into the organization but also contribute to their motivation, engagement, and long-term professional development. The implementation of such programs can increase work productivity and reduce employee turnover within the company.

Keywords: *adaptation of a new employee, training, socialization, social cognitive theory, human resources management.*

Formulas: *0; drawing 1; tables 1; library 11.*

Вступ. Адаптація нового співробітника – це термін, відомий у широких практичних колах управління людськими ресурсами та складання процедур вступу нового співробітника на посаду й освоєння корпоративних правил та вимог. Вона включає в себе комплекс заходів, спрямованих на те, щоб допомогти новій людині інтегруватися в колектив, зрозуміти культуру компанії, розібратися у функціональних обов'язках і якнайшвидше почати ефективно виконувати свою роботу. Попри розроблені адаптаційні механізми, бюджети, увагу, процес входження в нову організацію не завжди проходить гладко та ефективно.

Наведемо статистичні дані, які підкреслюють важливість покращення процесу адаптації співробітників, за даними платформи G2 (2024):

55% компаній не перевіряють, чи працює їх адаптація;

лише 43% працівників кажуть, що їхнє навчання тривало більше доби;

багато компаній дбають лише про перший тиждень адаптації;

55% компаній не оцінюють, наскільки добре працює їх адаптація;

25% компаній не включають жодного навчання співробітників у свою роботу.

Про позитивний вплив ефективної адаптації говорять данні BambooHR (2023):

у компаніях, де процес адаптації добре налагоджений, рівень утримання нових працівників поліпшений на 82 %, а продуктивність праці – на понад 70 %;

співробітники, які пройшли ефективну адаптацію, відчувають у 18 разів більше зобов'язань на своєму робочому місці порівняно з працівниками, які вважають, що їх адаптація була менш ефективною;

ефективна адаптація допомагає 85% працівників зрозуміти та повністю використовувати свої переваги;

89% працівників вказують, що ефективний процес адаптації допоміг їм почуватися дуже залученими на роботі;

91% працівників, які пройшли тренінги корпоративної культури, відчувають зв'язок зі своїм робочим місцем.

Отже, як бачимо, якщо компанія приділяє увагу новому співробітнику в процесі його адаптації, то він відчувається залученим і працює краще, краще інтегрується в корпоративну культуру. А до основних проблемних аспектів успішної та неуспішної адаптації можна віднести: нечіткі очікування та реальність роботи, розчарування, що вплине на його мотивацію та залученість; недостатня підтримка з боку керівництва та колективу, відсутність наставництва, програми адаптації чи навіть простої підтримки з боку команди; низька соціалізація в колективі; нестача навчальних ресурсів, організація не надає достатніх можливостей для швидкого освоєння нових знань та навичок, співробітник, перевантаження, не розуміючи, як правильно виконувати свої обов'язки; негнучка корпоративна культура, жорсткі та формалізовані правила, що ускладнює входження нових людей із нестандартним підходом або іншими робочими звичками та спричиняє конфлікт між особистісними цінностями співробітника та корпоративною культурою, демотивацію та низьку ефективність.

З огляду на невисокий відсоток ефективної адаптації нових співробітників, що засвідчують сучасні дослідження, важливо розглянути як причини цієї тенденції, так і фактори, що сприяють успішній інтеграції працівника в організаційне середовище. Ефективна адаптація нового співробітника є вирішальним етапом процесу залучення та підбору найталановитіших кандидатів. Вона охоплює не лише входження

працівника в організацію, а й його інтеграцію у професійне середовище, встановлення робочих зв'язків із новими колегами, а також засвоєння норм і цінностей корпоративної культури. Успішна адаптація є комплексним процесом, що включає як організаційні, так і психологічні аспекти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняної наукової спільноти ця тема також залишається актуальною. Так, Варис І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. (2024) вивчають світовий досвід у процесах адаптації персоналу і пропонують до впровадження найліпші практики, враховуючи культурні, історичні та соціальні чинники. Куделя В. І., Гриценко Н. В. (2020) досліджують наявні підходи до управління адаптацією працівників та нові шляхи її вдосконалення. Бойко А.Ю., Ситник Й.С. (2024) аналізують нечіткі очікування та труднощі в побудові стосунків у період адаптації нового співробітника ІТ-підприємства. Ситник Й., Пригарний С. (2024) розглядають можливості використання інноваційних проєктів для підвищення ефективності адаптації у будівельних підприємствах.

Ці дослідження підтверджують високий інтерес наукової спільноти до проблеми адаптації персоналу. Водночас, на думку автора, їм бракує глибшого теоретичного підґрунтя та цілісного підходу до аналізу механізмів адаптації. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, що інтегрують концептуальні основи соціальної когнітивної теорії та сучасні підходи до адаптації персоналу в організаціях.

Постановка завдання. Дана стаття присвячена аналізу теоретичних засад адаптації нового співробітника в організації крізь призму теорії соціального навчання, концепції самоефективності та соціальної когнітивної теорії Альберта Бандури. Особливу увагу приділено триадичній моделі взаємодії особистості, поведінки та середовища, що визначає динаміку адаптаційного процесу.

Неуспішна адаптація часто стає причиною передчасного звільнення нового співробітника, зниження його продуктивності та, як наслідок, фінансових і часових втрат для компанії. Натомість ефективно організований адаптаційний процес сприяє формуванню лояльності, підвищенню залученості та забезпечує довготривале й продуктивне співробітництво.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціологічне розуміння терміну «адаптація» було популяризоване Т. Парсонсом у середині ХХ століття як процес, за допомогою якого соціальні системи, включаючи корпорації, керують своїм оточенням або реагують на нього. Згідно з Парсонсом (1951), адаптація є однією з чотирьох функціональних вимог, необхідних для існування будь-якої соціальної системи. У цьому контексті організації виступають не лише як структуровані утворення, а як динамічні системи, здатні змінюватися та розвиватися відповідно до зовнішніх і внутрішніх викликів.

З еволюційної точки зору, Дж. К. Вільямс у своїй основоположній праці (1966) розглядав адаптацію як складний механізм, що забезпечує виживання та ефективне функціонування організмів у змінних умовах середовища. Якщо екстраполювати ці ідеї на сферу управління людськими ресурсами, процес адаптації нового співробітника можна розглядати не просто як необхідне пристосування до робочого середовища, а як критично важливий етап професійної та соціальної інтеграції. Успішна адаптація визначає довгострокову ефективність працівника, його продуктивність та залученість у корпоративну культуру.

З точки зору психології, адаптація є ключовим механізмом соціалізації особистості та відображає узгодженість між очікуваннями організації щодо працівника та його власними прагненнями, установками і соціальною поведінкою. Вона охоплює когнітивні, поведінкові та емоційні зміни, що відбуваються у відповідь на нові умови чи вимоги

середовища, дозволяючи індивіду не лише ефективно функціонувати, а й підтримувати особистісний баланс і професійний розвиток.

З огляду на багатовимірність адаптаційного процесу, його ефективність залежить не лише від професійної підготовки нового співробітника, а й від його соціальної інтеграції в колектив. Успішна адаптація включає взаємодію між особистісними характеристиками працівника, корпоративною культурою та умовами праці. У цьому контексті ключову роль відіграють механізми соціального навчання та когнітивної адаптації, що формують поведінкові стратегії нових співробітників.

Соціальна когнітивна теорія Альберта Бандури дає цінні інсайти щодо цього процесу, оскільки пояснює, як поведінка людини формується у взаємодії з соціальним оточенням і як, у свою чергу, соціальне середовище впливає на особистість співробітника.

Коротко зазначимо, що соціальна когнітивна теорія А. Бандури (2020), канадського та американського психолога з українським корінням та прізвиськом, «заснована на агентській концепції людського розвитку, адаптації та змін. Бути

агентом — впливати своїми діями на хід подій. Соціальна когнітивна теорія дотримується причинно-наслідкової структури, заснованої на триадному взаємному причинно-наслідковому зв'язку. У цій триадичній співдетермінації людське функціонування є продуктом взаємодії внутрішньоособистісних впливів, поведінки індивідів і сил навколишнього середовища, які впливають на них. Оскільки внутрішньоособистісні впливи є частиною визначальних умов у цій триадичній взаємодії, люди беруть участь у формуванні подій і курсу свого життя».

Модель триадичної співдетермінації або взаємної причинності, запропонована Бандурою, підкреслює взаємозв'язок між поведінкою, когнітивними та соціальними чинниками, що є важливими для взаємодії з оточенням, і пояснює, як три фактори – особистість (переконання, компетентності), поведінка (дії, звички) та середовище (робоче оточення, корпоративна культура) – взаємодіють і впливають один на одного. Дану модель взаємної причинності Бандури можна адаптувати до процесу адаптації нового співробітника (рис. 1), наповнення або удосконалення програми становлення нового співробітника в компанії.

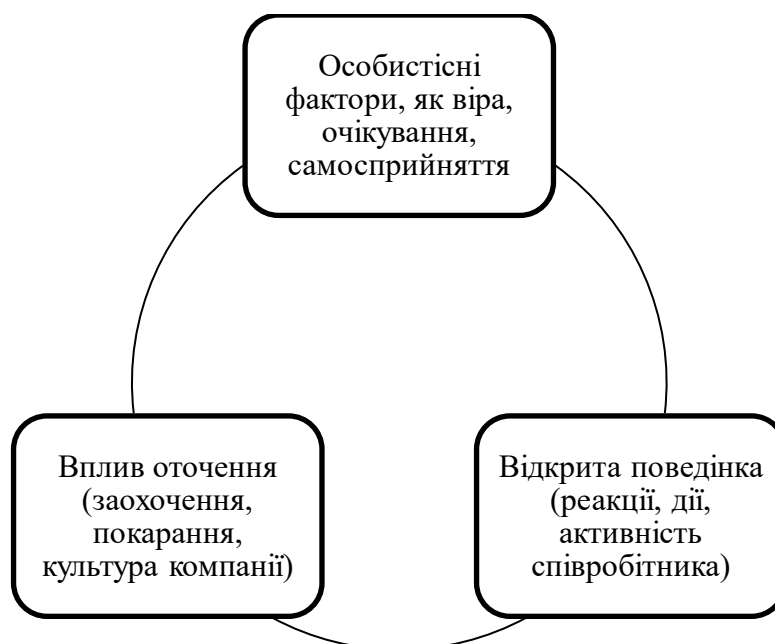


Рис. 1. Триадична модель адаптації нового співробітника
(адаптовано за моделлю взаємної причинності Альберта Бандури)

Перше – це особистісні фактори, як віра, очікування, самосприйняття. Ці фактори визначають, наскільки новий співробітник готовий до адаптації та як він сприймає себе в новому робочому середовищі:

1) віра в себе – якщо співробітник переконаний у власній компетентності, вірить в себе, він буде активніше взаємодіяти, проявляти ініціативу та швидше опанувати нові завдання. Якщо рівень самоефективності низький, він може боятися помилок та чекати чітких інструкцій.

2) очікування співробітника стосовно того, що його чекає під час адаптації. За наявності чіткої програми або плану і підтримки він сприйматиме труднощі як тимчасові. Якщо очікування не виправдовуються (наприклад, немає заявленого наставництва), може виникнути демотивація.

3) самосприйняття залежить від минулого досвіду та самооцінки. Ті, хто звикли до автономної роботи, можуть мати труднощі з адаптацією в колективі, а ті, хто звикли до наставництва, потребуватимуть підтримки.

Друге – це вплив оточення (заохочення, покарання, культура компанії). Робоче середовище може або підтримувати новачка, або, навпаки, сповільнювати його адаптацію:

1) заохочення – позитивне підкріплення, як визнання зусиль, наставництво, культура відкритої комунікації сприяють зростанню самоефективності.

2) покарання – відсутність підтримки, критика без пояснення помилок, високі вимоги без адаптаційного періоду можуть спричинити стрес, знизити мотивацію та викликати синдром самозванця.

3) корпоративне середовище – якщо воно сприяє соціалізації (є ментори, неформальна підтримка), адаптація відбувається швидше. Якщо середовище є токсичним (конкуренція, відсутність допомоги), співробітник може не затриматися.

Третє – відкрита поведінка (реакції, дії, активність співробітника). Те, як поводить ся новий співробітник, є наслідком взаємодії його особистісних факторів та впливу середовища:

1) прояв ініціативи – якщо віра в себе висока та середовище сприятливе, співробітник буде ставити запитання, братися за нові завдання, активно знайомитися з командою.

2) уникання труднощів – якщо середовище не підтримує або якщо у людини низька самоефективність, вона буде уникати викликів, намагатися залишатися «в тіні», чекати інструкцій.

3) зворотний зв'язок – реакція на критику та похвалу. Якщо критика подається конструктивно, людина сприймає її як точку зростання. Якщо вона демотивує, можливий саботаж або звільнення.

Урахування цих факторів впливатиме на те, наскільки швидко новий співробітник буде готовий долати виклики адаптаційного періоду. Організація може прискорити або сповільнити адаптацію через створення сприятливого середовища. Поведінка співробітника змінюється залежно від його очікувань, віри в себе та робочого середовища.

Модель взаємної причинності Бандури поєднує три ключові складові, формуючи таким чином триадичну обумовленість становлення нового співробітника в організації:

1. Якщо співробітник впевнений у собі (особистісні фактори) та середовище його підтримує (заохочення), то він проявляє активність у навчанні та швидше адаптується.

2. Якщо середовище неприяне, то навіть компетентний працівник може втратити віру в свої сили, що негативно вплине на його продуктивність і залученість.

3. Якщо самооцінка низька, але є система наставництва та підтримки, працівник може поступово зміцнити віру в себе та успішно інтегруватися в колектив.

Таким чином, адаптація – це не просто процес навчання, а динамічна

взаємодія особистісних якостей, оточення та поведінки. Кожен із цих факторів впливає на інші, створюючи постійну динаміку, що безпосередньо визначає ефективність інтеграції нового співробітника в організацію.

На основі цієї моделі варто перевірити, чи включає програма адаптації нового співробітника (якщо вона не дає очікуваних результатів і неефективна) наступні елементи:

наставництво та менторство – закріплення за новим працівником досвідченого співробітника, який допоможе йому соціалізуватися та надасть підтримку в перші місяці роботи;

формування сприятливого середовища – створення корпоративної культури, що сприяє довірі, залученню та психологічній безпеці;

поступове підвищення самооцінки та самоефективності – використання зворотного зв'язку, системи мікроуспіхів та індивідуальних планів розвитку;

гнучкі адаптаційні стратегії – врахування особистісних характеристик нових співробітників і можливість коригування підходів залежно від їхніх потреб.

Як показує практика, успішна адаптація співробітника тісно пов'язана з тим, наскільки ефективно він засвоює нові знання та навички. Важливо не лише створити сприятливі умови для адаптації, а й забезпечити можливість навчання через взаємодію з досвідченими колегами. У цьому контексті соціальна когнітивна теорія Бандури відіграє ключову роль, адже вона пояснює, як саме люди переймають поведінкові моделі та формують власні професійні навички через спостереження.

У традиційних підходах до навчання велика увага приділяється підкріпленню —

позитивному або негативному зворотному зв'язку, який впливає на поведінку. Однак Альберт Бандура доповнив цей підхід: люди навчаються не лише через власний досвід, а й через спостереження за іншими. Ми переймаємо поведінкові моделі колег, керівників або навіть відомих особистостей, оцінюємо їхню ефективність і застосовуємо у своїй роботі. За Бандурою, успішне навчання складається з чотирьох ключових етапів:

1. Увага – людина звертає увагу на певну поведінкову модель. Наприклад, новий співробітник спостерігає за тим, як досвідчений колега проводить переговори або організовує робочий процес.

2. Запам'ятовування – отримана інформація зберігається в пам'яті, щоб її можна було використати в майбутньому. Якщо працівник побачив ефективну техніку вирішення конфліктів, він запам'ятовує її структуру.

3. Відтворення – співробітник намагається повторити побачену модель поведінки, адаптуючи її під конкретні умови. Наприклад, він пробує застосувати ту ж саму техніку переговорів у власній розмові з клієнтом.

4. Мотивація – якщо дії призводять до позитивного результату (наприклад, керівник схвалює підхід, або клієнт підписує контракт), працівник закріплює цю модель поведінки та використовує її в майбутньому.

Розуміння моделі навчання через спостереження (табл. 1) допомагає будувати ефективні системи наставництва в період адаптації. Створення середовища, де працівники можуть спостерігати за кращими практиками, отримувати зворотний зв'язок і пробувати нові підходи, значно підвищує ефективність роботи команди.

Компоненти навчання через спостереження в процесі адаптації нового співробітника (адаптовано за моделлю А. Бандури)

Процеси уваги	Процеси збереження	Моторо-репродуктивні процеси	Мотиваційні процеси
Новий співробітник спостерігає за поведінкою досвідчених колег, фокусуючи увагу на ключових аспектах робочого процесу (наприклад, способах комунікації, прийнятті рішень, технічних навичках).	Співробітник запам'ятовує спостережену поведінку, аналізуючи її ефективність та зберігаючи в пам'яті для подальшого застосування в аналогічних ситуаціях.	Працівник поступово відтворює побачену поведінку, спочатку пробуючи простіші завдання, а згодом адаптуючи їх до власного стилю роботи та вимог компанії.	Якщо новий співробітник отримує позитивний зворотний зв'язок від керівника або колег, він буде більш мотивованим закріплювати та повторювати ефективну поведінку.
Співробітник вибірково звертає увагу на дії, які впливають на його успіх в компанії (наприклад, ефективні техніки переговорів чи вирішення конфліктів).	Набутий досвід допомагає створити стійку модель поведінки, яка стане частиною професійної діяльності співробітника.	Для точного відтворення спостережуваних моделей необхідно використовувати попередній досвід, отримані знання та адаптувати їх до робочих умов.	Мотивація до наслідування поведінки залежить від того, які наслідки вона приносить: заохочення, кар'єрні можливості чи інші винагороди.

Запропонована адаптована версія чотирьох етапів процесу навчання враховує специфіку адаптаційного періоду, показуючи, як нові співробітники навчаються через спостереження та застосовують отримані знання в роботі.

Висновок. Адаптація нового співробітника є складним і багатограним процесом, який безпосередньо впливає на ефективність його роботи, залученість та довготривалу інтеграцію в організацію. Врахування соціально-когнітивної теорії Альберта Бандури дозволяє по-новому поглянути на механізми адаптації, розширюючи традиційні підходи, які акцентують увагу лише на процедурних аспектах введення в посаду.

Розглянута триадична модель взаємодії особистості, поведінки та середовища демонструє, що адаптація – це не лінійний процес, а динамічна система, де кожен фактор взаємодіє з іншими. Самооцінка працівника, підтримка з боку колективу та організаційна культура

створюють умови, в яких формується професійна ефективність нового співробітника. Важливу роль у цьому відіграють спостереження та навчання через моделювання, оскільки співробітники переймають поведінкові стратегії у більш досвідчених колег, оцінюють їхню ефективність і адаптують до власних робочих завдань.

Модель навчання через спостереження дозволяє пояснити, чому традиційні адаптаційні програми не завжди дають очікувані результати. Недостатнє врахування когнітивних процесів, відсутність ефективного наставництва та низький рівень мотивації можуть суттєво гальмувати процес інтеграції нового співробітника. Таким чином, організації, які прагнуть покращити свої адаптаційні програми, мають розробляти комплексні підходи, що включають системи підтримки, менторства та забезпечення позитивного зворотного зв'язку.

Практична цінність розглянутих теоретичних засад полягає у можливості їх застосування для побудови ефективної системи адаптації персоналу. Використання триадичної моделі Бандури допомагає HR-менеджерам не лише краще розуміти механізми адаптації, але й знаходити слабкі місця у поточних програмах, аналізуючи, які фактори – когнітивні, поведінкові чи середовищні – потребують посилення.

У підсумку, застосування соціально-когнітивної теорії та моделі навчання через

спостереження дозволяє створити більш гнучку та результативну систему адаптації, яка сприяє швидшому входженню нового співробітника в колектив, знижує рівень стресу та невизначеності, підвищує мотивацію і сприяє продуктивній роботі в довгостроковій перспективі. Це особливо актуально для сучасного світу, де організації зіштовхуються з високою плінністю кадрів і потребують ефективних механізмів їх залучення та утримання.

Література:

- 1.50+ Employee Onboarding Statistics You Must Know in 2024. (2024). Retrieved from https://www.g2.com/articles/onboarding-statistics?utm_source=chatgpt.com.
2. These 10+ Onboarding Statistics Reveal What New Employees Really Want in 2023. (2023). Retrieved from <https://www.bamboohr.com/blog/onboarding-infographic>.
3. Варис І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 357–366. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366>.
4. Куделя В. І. Гриценко Н. В. (2020). Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління, Т. 31(70), № 4(1)*. 128-131. Retrieved from URL <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/14441>.
5. Бойко А., Ситник Й. (2024). НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та*

- суспільство*, (63). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122>.
6. Ситник Й., Пригарний С. (2024). Напрями розроблення інноваційних проєктів для адаптації персоналу будівельних підприємств. *Економічний аналіз. Том 34. № 3*. 80-89. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.080>.
7. Parsons, T. (1951). *The social system*. Free Press..
8. Williams, G. C. (1966). *Adaptation and natural selection: A critique of some current evolutionary thought*. Princeton University Press.
9. Bandura A. (2020). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Psychology the Journal of the Hellenic Psychological Society* 12(3):313. Retrieved from URL: https://www.researchgate.net/publication/349206344_Social_Cognitive_Theory_An_Agentic_Perspective.
10. Офіційний сайт Альберта Бандури. Retrieved from: https://albertbandura.com/albert-bandura-social-cognitive-theory.html?utm_source=chatgpt.com.
11. Bandura, A. (1963). *Social Learning and Personality Development*. New York, Holt, Rinehart and Winston.

УДК 331.108.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-289-298

AGILE-ПІДХІД ДО АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

Денис Мігаль¹, Ольга Орлова-Курилова²

¹Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: dennismigal@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6697-918X>

²Д.е.н., доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

AGILE APPROACH TO ADAPTATION OF NEW EMPLOYEES: ADVANTAGES AND CHALLENGES

Denys Mihal¹, Olga Orlova-Kurylova²

¹Postgraduate student of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: dennismigal@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6697-918X>

²Doctor of science (Economics), Associate professor, Professor of the Information Management, Mathematics and Statistics Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

Анотація. У статті розглянуто можливість застосування Agile-підходу в онбордингу як дієвого способу інтеграції нових співробітників у корпоративне середовище. Виявлено ключові критерії дієвості, серед яких гнучкість, адаптивність до змін, персоналізований підхід в процесі адаптації та стимулювання залученості персоналу. Систематизовано напрацювання вітчизняних і зарубіжних дослідників, які підтверджують ефективність підходів Agile-методології в умовах ринкової турбулентності. Що, в свою чергу впливає на рівень мотивації новачків, швидкість інтеграції, на зменшення стресового навантаження в період адаптації.

Стаття також містить дослідження основних проблем при впровадженні принципів Agile-методології. До них, зокрема, належать опір змінам у корпоративному середовищі, недостатній рівень компетентності менеджерів стосовно гнучких підходів, дефіцит якісного зворотного зв'язку на етапах адаптації новачків.

Проаналізовані підходи до онбордингу: управлінський - наголос робиться на структурованому навчанні та менторстві; психологічний - акцентує увагу на соціалізації новачків та формуванні культури командної взаємодії; стратегічний - за якого онбординг сприймається як стратегічний елемент довгострокової стабільності компанії та засіб зменшення відтоку персоналу.

Розкрито специфіку застосування принципів Agile-методології у процесі онбордингу. По-перше, важливим аспектом є поетапна адаптація як альтернатива одномоментному включенню в робочий процес, що дозволяє новому співробітнику поступово освоюватися. По-друге, невід'ємною складовою є обов'язковий механізм зворотного зв'язку, який дає змогу оцінювати динаміку розвитку працівника. По-третє, онбординг набуває командного формату, що передбачає активну участь наставників. Визначено, що важливим чинником залишається висока гнучкість процесу, оскільки навчальні методи можуть адаптуватися відповідно до рівня підготовки конкретного співробітника.

Таким чином, доведено, що імплементація принципів Agile-методології здатна не лише підвищити ефективність нових працівників, а ще позитивно вплинути на рівень їх залученості, покращити загальний організаційний клімат в колективі.

Ключові слова: онбординг, адаптація персоналу, Agile-методологія, інтеграція співробітників, HR-менеджмент, організаційна гнучкість.

Формул: 0; **рис.:** 2; **табл.:** 4, **бібл.:** 20

Abstract. The article examines the possibility of using the Agile approach in onboarding as an effective way to integrate new employees into the corporate environment. Key criteria for effectiveness are identified, including flexibility, adaptability to change, a personalized approach in the process of adaptation and stimulating staff involvement. The work of domestic and foreign researchers has been systematized, confirming the effectiveness of Agile methodology approaches in conditions of market turbulence. Which, in turn, affects the level of motivation of newcomers, the speed of integration, and the reduction of stress during the adaptation period.

The article also contains a study of the main problems in implementing the principles of Agile methodology. These include, in particular, resistance to change in the corporate environment, insufficient level of competence of managers regarding flexible approaches, and a lack of quality feedback at the stages of newcomer adaptation.

The approaches to onboarding are analyzed: managerial - emphasis is placed on structured training and mentoring; psychological - focuses on the socialization of newcomers and the formation of a culture of team interaction;

strategic - in which onboarding is perceived as a strategic element of the long-term stability of the company and a means of reducing personnel turnover.

The specifics of applying the principles of Agile methodology in the onboarding process are revealed. Firstly, an important aspect is gradual adaptation as an alternative to one-time inclusion in the work process, which allows a new employee to gradually master it. Secondly, an integral component is a mandatory feedback mechanism, which allows you to assess the dynamics of the employee's development. Thirdly, onboarding takes on a team format, which involves the active participation of mentors. It has been determined that high flexibility of the process remains an important factor, since training methods can be adapted according to the level of training of a particular employee.

Thus, it has been proven that the implementation of the principles of Agile methodology can not only increase the efficiency of new employees, but also positively affect the level of their involvement and improve the overall organizational climate in the team.

Keywords: *onboarding, personnel adaptation, Agile methodology, employee integration, HR management, organizational flexibility.*

Formulas: 0; **fig.:** 2; **tabl.:** 4; **bibl.:** 20

Вступ. В сучасних реаліях корпоративного середовища процес залучення нових працівників, який ще називають «онбординг», поступово набуває критичного значення, адже від його ефективності залежить швидкість та якість адаптації новачків. Традиційні методики в цьому аспекті демонструють недостатню гнучкість, а отже, вимагають переосмислення. Однією з відповідей на цей виклик стає застосування підходів Agile-методології, які базуються на принципах адаптивності, гнучкої перебудови процесів та постійного зворотного зв'язку.

З огляду на це, наше дослідження застосування Agile-методології у онбордингу набуває особливої значущості. Потреба у прискоренні темпів входження нових співробітників у корпоративне середовище визначає необхідність пошуку підходів, що не лише враховують динаміку сучасного бізнесу, а й дозволяють оперативно коригувати процес адаптації. Аналіз переваг та викликів такого підходу може стати основою для створення дієвих стратегій адаптації персоналу, які відповідатимуть реаліям змінного та високошвидкісного робочого простору.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасних дослідженнях онбордингу особлива увага приділяється критичним аспектам цього процесу та можливостям його вдосконалення. Формальні програми онбордингу сприяють соціалізації нових професіоналів, структуруючи їхній початковий досвід. Проте існує брак доказових рекомендацій

щодо оптимальних методів онбордингу (Frögéli, Jenner & Gustavsson, 2023).

Останні дослідження свідчать про зростаючий інтерес до застосування Agile-методології в процесі онбордингу в компаніях різного галузевого спрямування діяльності. Зокрема, автори Данченко, Борисов та Гайдаєнко (2023) зазначають, що впровадження онбордингу в управління командами продуктивних ІТ-проектів сприяє підвищенню ефективності адаптації нових членів команди та покращенню загальної продуктивності проекту. Автор Лошенко (2022) підкреслює важливість автоматизації управління бізнес-процесами підприємства як основи гнучкості його діяльності, що безпосередньо впливає на ефективність онбордингу. В роботі автор зазначає, що впровадження сучасних систем управління дозволяє оптимізувати процеси адаптації нових співробітників та забезпечити їх швидку інтеграцію в робоче середовище. Такий підхід, на нашу думку, є доволі логічним, адже від розуміння новим працівником архітектури бізнес-процесів залежить ефективність його адаптації до роботи в компанії.

Своїм дослідженням Carpenter (2023) звертає увагу на те, що продуманий онбординг безпосередньо впливає на збереження персоналу. Автор вказує що, якщо процес адаптації нових працівників провалюється, виникає ризик соціальної ізоляції, а це - пряма загроза результативності працівників й задоволеності роботою. Водночас Cable, Gino & Staats (2013) піддають сумніву традиційний підхід до онбордингу, коли новачків намагаються максимально швидко

«вписати» в корпоративну культуру. Така тактика, як виявляється, не завжди виправдовує очікування. Альтернативна модель, що ґрунтується на підтримці індивідуальних сильних сторін співробітників, демонструє кращі результати - вона зміцнює їхню залученість і зменшує плинність кадрів.

Аналіз впровадження підходів Agile-методології демонструє їхню здатність істотно впливати на продуктивність колективів і забезпечувати необхідний рівень адаптивності. Наприклад, Kuhrmann та інші (2021) наголошують, що застосування механізмів Agile-методології не лише сприяє тіснішій взаємодії між учасниками процесу, а й помітно пришвидшує цикли створення програмних рішень. Дослідники акцентують увагу на тому, що впровадження таких методик дає можливість оперативніше адаптуватися до змінних вимог, водночас утримуючи високий рівень якості кінцевого результату.

Що ж до досліджень онбордингу в контексті Agile-менеджменту, то вони набули особливої актуальності за останні роки, зокрема й у вітчизняному науковому дискурсі. Дослідники Мішеніна та Павленко (2020) аналізували перспективи інтеграції принципів Agile-методології у діяльність державних інституцій, що підтверджує значну універсальність підходу, котрий виявляється придатним для управління не лише в комерційних, а й у публічних структурах. Крім цього, Буряк і Маковоз (2023) зосереджували увагу на можливостях застосування гнучких моделей управління змінами як засобу підвищення ефективності організаційних перетворень, зокрема, підкреслюючи значення Agile у формуванні сучасних управлінських практик.

Враховуючи викладене, можна припустити, що актуальні дослідження схиляються до наступного вектору - онбордингові стратегії потребують індивідуалізованого підходу, що базується на сучасних технологічних інструментах і принципах гнучкого управління. Впровадження таких підходів підвищує результативність процесу адаптації нових

співробітників, забезпечуючи відповідність потребам організації, які постійно змінюються.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є аналіз того, наскільки окремі аспекти Agile-методології можуть стати дієвими інструментами у процесі адаптації нових працівників, а також які переваги, труднощі, шляхи їх впровадження можуть виникати в реаліях сучасних компаній. Задля досягнення цієї мети застосовуються методи досліджень, що охоплюють як системний підхід, так і порівняльну оцінку, що дає змогу простежити відмінності між класичними схемами онбордингу та гнучкими альтернативами, надати рекомендації щодо трансформації класичних схем онбордингу у гнучкі.

Результати дослідження. Наші наукові інтереси вже були направлені на розгляд та аналіз принципів Agile, що висвітлено у науковій праці (Мігаль та Орлова-Курилова, 2024). Проведено співставлення принципів Agile з класичними управлінськими принципами Анрі Файоля, де особливий наголос зроблено на пошук загальних рис гнучкості. Цією публікацією створено підґрунтя для подальшого аналізу можливості використання принципів Agile в процесах онбордингу нових співробітників. Для зручності такого аналізу, пропонуємо використовувати визначення «Agile-онбординг» - адаптивний підхід до введення нових працівників у компанію, який базується на принципах Agile: ітеративність, гнучкість, колаборація та швидке отримання зворотного зв'язку.

Процес інтеграції новачків у компанію виконує функцію, без якої складно уявити ефективне залучення працівника до корпоративної культури та робочих процесів. Це не просто набір дій, що починається після підписання договору, а комплексний процес, що охоплює часовий проміжок від прийняття оферу (пропозиції) до моменту, коли новий співробітник починає діяти в системі як повноцінний елемент. При цьому якісний

онбординг здатен суттєво підвищити продуктивність, зменшити рівень відтоку кадрів і водночас сприяти формуванню стійкого відчуття приналежності до організації (Данченко та ін., 2023).

Окремі дослідження оцінюють період адаптації від шести місяців до року. Доцільним кроком тут є створення гнучких адаптаційних тренінгів, а також активне впровадження наставництва - процесу, що часто залишається недооціненим, але фактично виконує роль неформального механізму передачі досвіду. На підприємствах спостерігається тенденція до широкого застосування коучингу.

Спектр коучингу різноманітний - від традиційного особистісного чи виробничого до освітнього, соціально-психологічного або Інтернет-коучингу. Всі ці формати функціонують як засіб інтеграції молодих спеціалістів у професійне середовище під керівництвом більш досвідчених колег (Орлова-Курилова, 2016).

Доцільно провести огляд класичних визначень онбордингу, що підвищить розуміння змісту процесу та допоможе з визначенням актуальності обраного вектору наукового пошуку (Табл.1).

Таблиця 1

Огляд класичних визначень онбордингу

Автор(и) та рік	Визначення
Bauer (2010)	Онбординг - це процес, який допомагає новим працівникам адаптуватися до соціальних та професійних аспектів їхньої роботи
Saks & Gruman (2011)	Онбординг включає заходи, спрямовані на полегшення адаптації нових працівників до організації та їхньої ролі
Klein & Polin (2012)	Онбординг - це процес соціалізації, який допомагає новим працівникам зрозуміти їхню роль та організаційну культуру
Ellis, Nifadkar, Bauer & Erdogan (2017)	Онбординг - це процес, який допомагає новим працівникам адаптуватися до організаційних норм та очікувань

Джерело: систематизовано автором на основі [12, 15, 18, 20]

Визначення онбордингу, на наш погляд, мають багато спільного в трактуванні змісту процесу, але, простежується закономірність, яка

призводить до розгляду терміну онбордингу відповідно до різних підходів (рис.1).

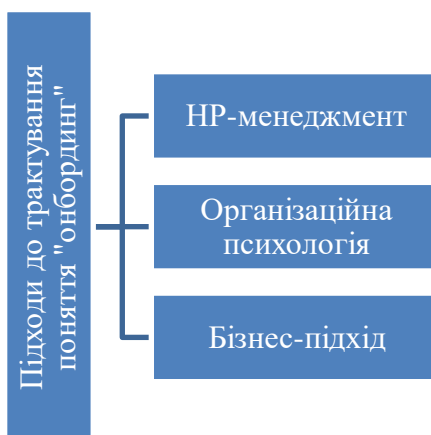


Рисунок 1. Основні підходи до трактування поняття «онбординг»

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 5, 10]

Далі зосередимо нашу увагу саме на розгляді онбордингу з трьох різних позицій.

З точки зору HR-менеджменту, онбордингом можна назвати чітко розроблену програму індивідуальних заходів щодо швидкого залучення нового працівника (далі - «новачка») до виконання основних (операційних) процесів, використовуючи методи адаптації та менторингу.

Відповідно до цього твердження Пенюк (2024) вважає, що основними завданнями онбордингу є:

-надання «новачку» всіх необхідних зразків документів, організація його офіційного оформлення відповідно до вимог законодавства, без зайвої бюрократичної тяганини чи непотрібного стресу;

-ознайомлення «новачка» з функціоналом посади, основними нормативами, документацією для щоденної роботи та ключовими аспектами трудових обов'язків;

-занурення в специфіку діяльності відділу, у який він потрапив, встановлення контактів із колегами та особами, з якими доведеться взаємодіяти на постійній основі;

-призначення наставника (закріпленого куратора), що контролюватиме процес адаптації «новачка», сприятиме комфортному входженню в робочий ритм і допомагатиме безболісно пройти випробувальний термін;

-поступове включення «новачка» в робочий процес шляхом визначення перших завдань і встановлення цілей на певний часовий проміжок.

З позиції організаційної психології, онбординг розглядається як процес соціалізації, що допомагає новим працівникам адаптуватися до культури та цінностей організації. Дослідження Кравчук, Варіс та Яковленко (2024) присвячене комплексному аналізу

теоретико-методичних засад та сучасних практик онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства і розкриває онбординг саме в межах організаційної психології. Зазначається, що ефективний онбординг з урахуванням психологічних факторів сприяє зниженню стресу у нових співробітників та швидшому досягненню ними повної продуктивності.

Враховуючи викладене, нами підтримано думку авторів, що з точки зору організаційної психології, онбординг фокусується на соціалізації нових співробітників, допомагаючи їм адаптуватися до нової ролі та колективу. Це передбачає створення умов для комфортної інтеграції, зменшення стресу та підвищення мотивації (Бойко та Ситник, 2024).

Викликає науковий та практичний інтерес розуміння поняття «онбординг» як бізнес-підходу, відповідно до якого «онбординг» розглядається як стратегічний інструмент для досягнення організаційних цілей, швидкої інтеграції нових працівників для забезпечення безперервності бізнес-процесів та досягнення конкурентних переваг.

Не зважаючи на різноманітність підходів до визначення онбордингу, всі вони є єдиними в тому, що визнають його критичну роль у забезпеченні успішної інтеграції нових працівників та досягненні стратегічних цілей організації.

Впровадження Agile-принципів у процес онбордингу нових співробітників сприяє створенню гнучкої та адаптивної системи адаптації, що підвищує ефективність залучення новачків до робочих процесів (Табл.2).

Таблиця 2

Характеристика Agile-принципів для процесу онбордингу новачків в компаніях

Принцип	Характеристика Agile-принципів в онбордингу
Ітеративність	Онбординг розбитий на етапи, що дає можливість новачкам адаптуватися поступово, а не одномоментно.

Джерело: авторська розробка

Продовження Таблиці 2

Зворотній зв'язок	Оцінка прогресу співробітника здійснюється регулярно, що дозволяє оперативно коригувати його навчання.
Командний підхід	Залучення до процесу наставників та колег, що сприяє швидкій адаптації та ефективному засвоєнню професійних навичок саме для відповідної роботи.
Гнучкість процесу	Індивідуальний підхід до кожного нового співробітника, що дозволяє адаптувати процес онбордингу до рівня підготовки новачка.

Реалізація цих принципів, на наш погляд, дозволить компанії успішно інтегрувати нових працівників в робоче середовище та забезпечити їх продуктивність в довгостроковій перспективі. Звісно, це стає можливим, при сприятливому морально-психологічному кліматі у колективі.

Згідно з дослідженням Gregory, Strode, AlQaisi, Sharp & Barroca (2020), новачки повинні швидко пристосуватися в

організаційному та проєктному середовищі, навчаючись ефективно сприяти проєкту та інтегруватися в команду без серйозного переривання прогресу проєкту.

Доцільно направити наш подальший науковий вектор на розгляд основних підходів та визначень, які отримали сучасні дослідники проблематики онбордингу та Agile-методів управління персоналом (Табл.3).

Таблиця 3

Підсумки досліджень онбордингу Agile-методів управління персоналом

Автор(и)	Назва дослідження	Основні підходи та висновки
Carpenter (2023)	Effective Onboarding Strategies to Increase Talent Retention	Аналіз стратегій онбордингу, спрямованих на підвищення утримання талантів, рекомендації щодо впровадження ефективних практик адаптації.
Борщов та Орлова-Курилова (2024)	AGILE-менеджмент у складних умовах: виклики та стратегії при дистанційній роботі під час війни в Україні	Дослідження застосування Agile-методології для управління командами під час війни, підкреслюючи її ефективність у нестабільних умовах, зокрема у віддаленій роботі, кризовому менеджменті та військовій сфері. Основний висновок полягає в тому, що Agile забезпечує адаптивність, швидке прийняття рішень та ефективну комунікацію, що критично важливо для організацій і Збройних Сил України в умовах війни.
Супруненко, Плотніченко та Агеєва (2024)	Адаптація методів Agile-управління в державному секторі України	Аналіз можливостей та викликів впровадження Agile в державному секторі, підкреслення потенціалу для підвищення ефективності управління.

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 11, 14]

Аналіз наукових праць демонструє тенденцію до тісного поєднання

онбордингу з адаптивними управлінськими підходами, що набуває особливого

значення в реаліях динамічних змін та необхідності швидкого реагування на непередбачувані виклики. Сучасні дослідження не обмежуються розглядом онбордингу як ізольованого процесу, а все частіше трактують його як ключовий механізм організаційного розвитку, що безпосередньо впливає на ефективність, рівень залученості співробітників і формування корпоративної культури.

Вважаємо, що традиційні ієрархічні моделі управління, переплетені з бюрократичними процедурами, часто стають бар'єром на шляху імплементації Agile-онбордингу. Основні причини опору, на нашу експертну думку, включають невизначеність, що асоціюється з новими підходами, психологічним дискомфортом від необхідності відмови від застарілих практик, а також недостатнє розуміння сутності адаптивних методологій.

Для зменшення опору, та імплементації Agile-онбордингу в компанії, пропонуємо організаціям виконувати наступні кроки:

- застосовувати багаторівневі освітні ініціативи, до яких залучати персонал усіх рівнів;

- поетапно інформувати про ключові аспекти методології;

- впроваджувати експериментальні проекти у межах малих команд, щоб спочатку перевірити життєздатність підходу в контрольованих умовах, а потім масштабувати успішні рішення на всю організацію.

Необхідно також розуміти, що топ-менеджмент відіграє важливу роль у процесі трансформації, не лише схвалюючи зміни, а й особисто долучаючись до їх реалізації, що сигналізує про стратегічну значущість Agile-онбордингу для всієї компанії.

Керівники, які тривалий час поклалися на класичні управлінські підходи, нерідко стикаються із суттєвими викликами при адаптації до використання підходів Agile-методології. Отже, ця методологія не просто змінює правила гри, вона вимагає кардинального переосмислення самої ролі менеджера.

Якщо раніше ефективне керівництво асоціювалося з чітким контролем та директивним управлінням, то тепер воно більше тяжіє до підтримки, модерації та створення середовища, де команда може працювати самостійно, зберігаючи високий рівень залученості. Іншими словами, керівник перестає бути традиційним «центром ухвалення рішень» і починає діяти радше як каталізатор командної взаємодії, генератор можливостей для розвитку співробітників.

Освоєння такого підходу вимагає не лише перегляду власних звичок, а ще цілеспрямованого навчання, яке охоплює як теоретичне розуміння основ лідерства з точки зору Agile-методології, так і практичні навички фасилітації, активного зворотного зв'язку та адаптивного управління. Зокрема, критичне значення має здатність ефективно організовувати спринтову роботу та регулярний зворотній зв'язок, вибудовувати прозорі механізми прийняття рішень і формувати культуру взаємодії, де контроль поступається місцем довірі та автономності.

Проте самих лише тренінгів зазвичай недостатньо. Впровадження менторської підтримки з боку досвідчених фахівців, які вже мають практичний досвід роботи в Agile-середовищі, може значно прискорити адаптацію керівників. Роль таких коучів заключається в тому, щоб не вказувати, що робити, а допомагати розплутувати складні ситуації, підштовхувати до самостійних висновків і надавати структурований фідбек, що дає змогу уникати схожих помилок. Перехід до гнучкого управління, це не просто зміна процесів, а трансформація мислення, що вимагає часу, експериментів і готовності до нових підходів.

Ефективний моніторинг - складова менеджменту, без якої перехід до Agile ризикує залишитися лише ідеєю та набором безрезультативних дій. Використання актуальних методів вимірювання продуктивності не просто дає змогу фіксувати загальний прогрес команди, але й дозволяє оцінити, наскільки виправданими виявилися внесені корективи. В такому процесі головне не перейти до надмірного

контролю, який сильно демотивує. Необхідно зробити так, щоб моніторинг працював на команду, допомагав їй адаптуватись та стимулював самоорганізацію.

Саме впровадження процесу Agile-онбордингу в компанії доцільно представити схематично, для більш наочного розуміння (Рис. 2).

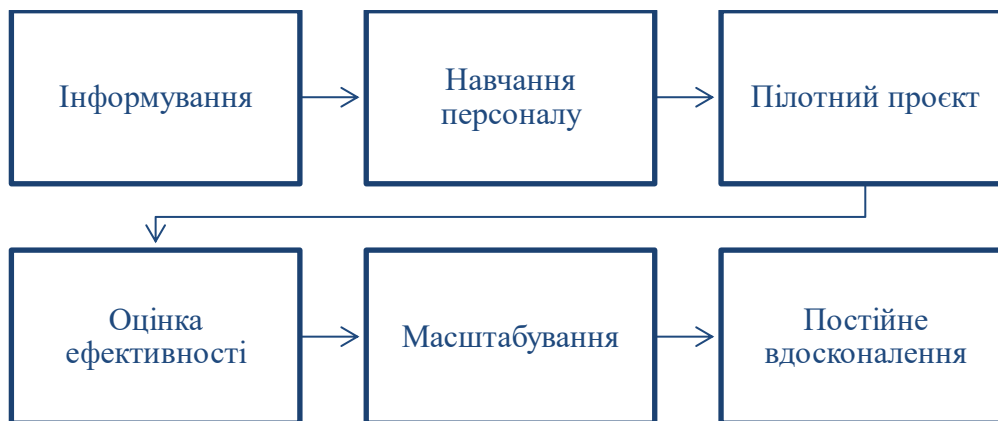


Рисунок 2. Схеми процесу впровадження Agile-онбордингу

Джерело: авторська розробка

Забезпечення керівників релевантними знаннями, необхідною підтримкою та дієвими інструментами полегшує їхню адаптацію до реалій онбордингу, що ґрунтується на гнучких принципах. У результаті це не просто покращує їхню особисту ефективність, а й формує сприятливий клімат для команди, забезпечуючи комфортний та

продуктивний онбординг нових працівників.

На підставі проведених досліджень «онбордингу» систематизуємо розглянуті особливості процесу та представимо основні рекомендації для впровадження принципів Agile-методології в процес онбордингу в компанії (Табл 4).

Таблиця 4

Рекомендації для впровадження Agile-онбордингу в компанії

Визначення проблеми	Пропоноване рішення
Опір класичних структур управління	Проведення навчальних заходів, залучення лідерів думок серед співробітників компанії
Відсутність навичок у менеджерів	Тренінги з Agile-лідерства, менторство з боку фахівців Agile-методології, спеціальне навчання фахівців, використання сучасних систем оцінки ефективності
Відсутність відкритого зворотного зв'язку	Регулярні ретроспективи, анонімні опитування

Джерело: авторська розробка

Висновок. Дослідження обґрунтувало, що інтеграція персоналу в умовах високої динаміки ринку потребує адаптивного підходу, і концепція Agile-

методології демонструє в цьому контексті високу ефективність. Традиційні підходи до адаптації, зазвичай, виявляються занадто інерційними, що ускладнює їх

відповідність новим викликам. Саме тому застосування ітеративних та гнучких методів стає не просто виправданим, а й необхідним для сучасних компаній.

Наукова новизна цього дослідження полягає у виокремленні конкретних аспектів, здатних модернізувати онбординг. Теоретичне значення дослідження полягає у розширенні уявлень про адаптацію персоналу в умовах організацій із гнучкою структурою, тоді як практична цінність полягає у розробці рекомендацій щодо ефективного

застосування Agile-принципів у корпоративному середовищі. Імплементация цього підходу не лише мінімізує плинність кадрів, а й раціоналізує витрати, скорочуючи термін досягнення працівниками оптимального рівня продуктивності. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на оцінці ефективності окремих принципів Agile-методології у різних індустріях та розробленні персоналізованих моделей онбордингу, адаптованих під специфіку окремих компаній.

Литература:

1. Бойко, А., & Ситник, Й. (2024). Напрями вдосконалення процесу адаптації персоналу ІТ-підприємств. *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122>
2. Борщов, В., & Орлова-Курилова, О. (2024). AGILE-менеджмент у складних умовах: виклики та стратегії при дистанційній роботі під час війни в Україні. У *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку*. <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2024/paper/view/2126>
3. Буряк, М., & Маковоз, О. (2023). Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. *Київський економічний науковий журнал*, (3), 18-23. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-3>
4. Данченко, О., Борисов, О., & Гайдаєнко, О. (2023). Застосування онбордингу в управлінні командами продуктових ІТ-проектів. *Управління розвитком складних систем*, 29-37. <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/291120/284696>
5. Кравчук, О. І., Варіс, І. О., & Яковленко, М. В. (2024). Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (66), 67-73. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4536/4479/>
6. Лошенко, О. (2022). Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності: характеристика систем управління. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-46>
7. Мігаль, Д., & Орлова-Курилова, О. (2024). Порівняльний аналіз принципів Agile-методології та принципів управління Анрі Файоля: сучасний погляд на управління персоналом. У *Держава, регіони, підприємство: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*. Отримано від <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2579>
8. Мішеніна, Г. А., & Павленко, Д. С. (2020). Особливості та перспективи застосування Agile в діяльності органів публічної влади в умовах трансформаційних перетворень системи державного управління України. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*, (4), 139-151. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.4-16>
9. Орлова-Курилова, О. В. (2016). Теоретико-методичні аспекти управління персоналом інноваційного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, (19 (2)), 86-91.
10. Пенюк, В. О. (2024). Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*, (4), 332-338. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>
11. Супруненко, С., Плотніченко, С., & Агєєва, І. (2024). Адаптація методів Agile-управління в державному секторі України. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, (2), 25-30. <https://futura-publi.com/wp-content/uploads/2024/06/PROCEEDINGS-BOOK-2.pdf#page=97>
12. Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation. <https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees-Maximizing-Success.pdf>
13. Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23-28. <https://enboarder.com/wp-content/uploads/2017/07/Reinventing-Employee-Onboarding.pdf>
14. Carpenter, M. L. (2023). *Effective onboarding strategies to increase talent retention*. Walden Dissertations and Doctoral Studies, 12085. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/12085>
15. Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993-1001. https://www.researchgate.net/profile/Berrin-Erdogan/publication/320786369_Examining_Managers'_Perception_of_Newcomer_Proactive_Behavior_during

[g.Organizational.Socialization/links/5b5b029d458515c4b24ab9c8/Examining-Managers-Perception-of-Newcomer-Proactive-Behavior-during-Organizational-Socialization.pdf](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823)

16. Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLoS one*, 18(2), e0281823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>
17. Gregory, P., Strode, D. E., AlQaisi, R., Sharp, H., & Barroca, L. (2020). Onboarding: How newcomers integrate into an Agile project team. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming: 21st International Conference on Agile Software Development, XP 2020, Copenhagen, Denmark, June 8–12, 2020, Proceedings*, 383, 20–36. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49392-9_2
18. Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational*

socialization (pp. 267-287). Oxford University Press. https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=T1empBxTFwYC&oi=fnd&pg=PA267&ots=YQWkOPj6mZ&sig=FBL0ZOlrVC106gSeNjLcwUBuMuQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

19. Kuhrmann, M., Tell, P., Hebig, R., Klünder, J., Münch, J., Linssen, O., Pfahl, D., Felderer, M., Prause, C., Macdonell, S., Nakatumba-Nabende, J., Raffo, D., Beecham, S., Tüzün, E., López, G., Paez, N., Fontdevila, D., Licorish, S., Küpper, S., & Richardson, I. (2021). What makes Agile software development Agile. *IEEE Transactions on Software Engineering*, PP. 1-1. <https://doi.org/10.1109/TSE.2021.3099532>
20. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 14-26. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cjas.169>

УДК 005.8/.338.27/.519.8/628
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-299-308

ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗПОДІЛУ РЕСУРСІВ У РЕАЛЬНОМУ ЧАСІ: МЕТОД DRART

Юрій Черненко¹, Наталія Федотова², Олена Данченко³

¹К.техн.н., Міжнародний університет бізнесу і права, м. Херсон, Україна, e-mail: uc.gbbio@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7008-7274>

²Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: FedotovaNO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-8616>

³Д.техн.н., професор, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна, e-mail: o.danchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

OPTIMIZING RESOURCE ALLOCATION IN REAL-TIME: THE DRART METHOD

Yuri Chernenko¹, Nataliya Fedotova², Olena Danchenko³

¹ Candidate of Technical Sciences, International University of Business and Law, Kherson, Ukraine; e-mail: uc.gbbio@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7008-7274>

² Postgraduate student, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: FedotovaNO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-8616>

³ Doctor of Technical Sciences, Professor, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine, e-mail: o.danchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

Abstract. This study aimed to optimize resource allocation and improve project efficiency at Mastergaz, a utility and engineering service provider in Kyiv, by implementing the Dynamic Resource Allocation in Real-Time (DRART) method over a two-year period (2022–2024). A mixed-methods approach was adopted, integrating quantitative data from online surveys with qualitative insights from semi-structured interviews involving 50 professionals in resource management. Twelve engineering projects were examined, including water meter installations and central heating system repairs. Results showed a 25% reduction in average task completion time and a 15% decrease in resource expenditures. The DRART framework, which incorporates resource needs, availability, project priority, and costs, enabled real-time adjustments that led to more efficient allocation. Participants reported improvements in communication, faster decision-making, and streamlined processes. The findings highlight DRART's effectiveness in delivering cost savings and better project outcomes, underscoring its potential for broader application in dynamic resource management environments. By demonstrating both quantitative benefits and qualitative enhancements, the study offers valuable insights for organizations seeking agile strategies to optimize resource utilization. The integration of automated data processing and human oversight facilitates rapid decision-making, mitigating risks tied to project delays or cost overruns. This tilt toward agile decision-making proves especially significant in sectors that face variable budgets, shifting regulations, or seasonally driven workloads. Although these findings emerged from a single organization, they suggest broader applicability for real-time allocation models aimed at boosting project performance in utility management and related fields, particularly when robust data-collection systems are in place. Moreover, DRART's successful deployment at Mastergaz suggests promising directions for further studies examining hybrid solutions that combine DRART with advanced analytics or AI-powered forecasting tools.

Key words: dynamic resource allocation, DRART method, real-time data, project efficiency, cost optimization, utility management, engineering projects.

Formulas: 2; fig.: 0; tabl.: 4; bibl.: 39

Анотація. Це дослідження мало на меті оптимізувати розподіл ресурсів і підвищити ефективність проекту в Мастергазі, постачальника комунальних та інженерних послуг у Києві, шляхом впровадження методу динамічного розподілу ресурсів у реальному часі (DRART) протягом дворічного періоду (2022–2024). Було застосовано змішаний підхід, який об'єднав кількісні дані онлайн-опитувань із якісними даними з напівструктурованих інтерв'ю за участю 50 професіоналів з управління ресурсами. Було вивчено 12 інженерних проєктів, включаючи встановлення лічильників води та ремонт системи центрального опалення. Результати показали скорочення середнього часу виконання завдань на 25%, а скорочення витрат ресурсів – на 15%. Структура DRART, яка включає потреби в ресурсах, доступність, пріоритетність проєкту та витрати, надала можливість здійснювати коригування в режимі реального часу, що призвело до більш ефективного розподілу. Учасники повідомили про покращення комунікації, більш швидке прийняття рішень та оптимізовані процеси. Результати підкреслюють ефективність DRART у забезпеченні економії коштів і кращих результатів проєкту, підкреслюючи його потенціал для більш широкого застосування в динамічних середовищах управління ресурсами. Демонструючи як кількісні переваги, так і якісні покращення, дослідження пропонує цінну інформацію для організацій, які шукають гнучкі стратегії для оптимізації використання ресурсів. Інтеграція

автоматизованої обробки даних та людського контролю сприяє швидкому прийняттю рішень, знижуючи ризики, пов'язані із затримками проектів або перевитратою коштів. Цей нахил у бік гнучкого прийняття рішень виявляється особливо важливим у секторах, які стикаються зі змінними бюджетами, зміною правил або сезонним робочим навантаженням. Незважаючи на те, що висновки були отримані в одній організації, вони передбачають ширшу застосування моделей розподілу в реальному часі, спрямованих на підвищення ефективності проектів в управлінні комунальними послугами та суміжних областях, особливо за наявності надійних систем збору даних. Крім того, успішне розгортання DRART в Мастергазі пропонує багатобіччі напрямки для подальших досліджень із вивчення гібридних рішень, які поєднують DRART із розширеною аналітикою чи інструментами прогнозування на основі ШІ.

Ключові слова: динамічний розподіл ресурсів, метод DRART, дані в реальному часі, ефективність проекту, оптимізація витрат, управління комунальними послугами, інженерні проекти.

Формули: 2; **рис.:** 0; **табл.:** 4; **бібл.:** 39

Introduction. Efficient resource allocation is broadly recognized as a linchpin for enhancing operational performance and ensuring equitable distribution of finite assets (Li et al., 2024). In utility management, the ability to dynamically align resources with rapidly changing project demands, infrastructure conditions, and regulatory landscapes has become paramount. Although many utilities utilize sophisticated frameworks to achieve socio-economic objectives, real-time responsiveness remains a key hurdle (Baynev & Makarevich, 2023).

Analysis of latest research. Classical resource-allocation models—such as linear programming and the Analytic Hierarchy Process (AHP)—offer structured, multi-criteria decision-making frameworks. Nevertheless, they often rely on static assumptions that do not accommodate sudden changes in operational conditions (Osuji, 2024). While certain methods incorporate fairness considerations, their rigidity hinders the quick reallocation demanded by unpredictable environments (Bamel & Bamel, 2018; Momeni & Martinsuo, 2018). These shortcomings become particularly evident in large-scale utility contexts, where project requirements can fluctuate dramatically over short timespans (Chilton, 2022).

Toward Dynamic and Real-Time Frameworks. To address the need for flexibility, researchers have investigated dynamic programming (Forootani et al., 2019) and multiobjective algorithms (Tseng et al., 2018) to iteratively adjust allocations. While such methods enhance adaptability, their computational overhead often hampers real-time performance (Goda et al., 2023). Hybrid approaches—combining classical optimization

with live data feeds—further improve responsiveness (Wu et al., 2021), but many still demand substantial historical datasets or specialized infrastructure, limiting their applicability in settings with high variability (Zaher & Eldakhly, 2023). Additionally, cloud-based solutions speed up data processing (Uddin et al., 2023), yet risk misalignment between automated decisions and on-the-ground realities if human validation is minimized (Bertsimas & Stellato, 2022).

Human Oversight, Strategic Flexibility, and Transparency. Recent scholarship emphasizes human oversight and strategic flexibility as catalysts for effective resource management, especially in uncertainty-prone environments. By leveraging knowledge-based resources and expert judgment, organizations can more reliably realign their operational priorities (Bamel & Bamel, 2018; Lemańska-Majdzik & Okręglicka, 2024). Equally important is transparency: when allocation processes are opaque, frameworks risk privileging efficiency over fairness, leading to stakeholder dissatisfaction (Osuji, 2024). Balancing automation with expert review can mitigate these issues, ensuring that resource decisions reflect both algorithmic insights and nuanced contextual constraints (He et al., 2023; Muneeb et al., 2022).

Against this backdrop, the Dynamic Resource Allocation in Real-Time (DRART) method stands out as an agile, data-informed strategy designed to handle real-time fluctuations. Unlike purely static or fully automated approaches, DRART fuses live data inputs with domain expertise to coordinate resource needs, availability, project priorities, and costs—an especially relevant approach for

multi-domain operations at utility companies such as Mastergaz.

Purpose of the article. This study investigates the Dynamic Resource Allocation in Real-Time (DRART) method to optimize resource allocation at Mastergaz, a Kyiv-based utility and engineering service provider. Over a two-year period (2022–2024), DRART was deployed in 12 engineering projects, blending real-time data analytics (via the Dynamic Resource Allocation Index, DRAI) with expert oversight to facilitate rapid, adaptive decisions. Methodologically, a mixed-methods approach integrated quantitative data (e.g., online surveys, project performance metrics) with qualitative insights (semi-structured interviews involving 50 resource-management professionals), offering both numerical evidence and contextual perspectives on DRART's impact. Specifically, the research addresses two core questions:

1. How does DRART influence resource allocation efficiency in Mastergaz's engineering projects?

2. What comparative advantages does DRART provide relative to less agile, conventional methods?

By emphasizing agile data-driven adjustments, human validation, and continuous adaptation to resource availability and project priority, this study delivers a streamlined yet comprehensive evaluation of DRART's potential benefits within dynamic utility management settings.

The main material of the article. This research takes place at Mastergaz, a major Ukrainian utility management company specializing in engineering services for gas, electricity, heating, water supply, ventilation, and air conditioning. As distributed energy resources expand, organizations like Mastergaz face a growing need for agile resource-allocation mechanisms (Zheng et al., 2018). Sustainability imperatives, reflected in the adoption of hybrid energy systems, further compel utilities to optimize resource usage, reducing both operational costs and environmental impacts (Duan et al., 2018). Despite existing decision-support tools, many operators struggle to recalibrate resources swiftly when faced with unforeseen shifts in project scope or priority.

This study employed a mixed-methods design to develop and validate the Dynamic Resource Allocation in Real-Time (DRART) method in the operational context of Mastergaz, a utility management company in Ukraine. Mixed-methods research is particularly useful for complex issues that benefit from both quantitative and qualitative perspectives (Harris-Lovett et al., 2019), and it enabled a comprehensive assessment of how DRART could enhance project efficiency and resource utilization (Guo et al., 2019). A total of 50 participants, including project managers, resource coordinators, and operational staff, were selected through purposive sampling to ensure that individuals with direct involvement in resource allocation processes were included (Bertsimas & Stellato, 2022). The sample size was designed to balance the need for sufficient statistical power in the quantitative analysis with the richness of qualitative insights, thereby minimizing concerns about representativeness (Pham et al., 2020). Although 50 participants may seem modest, it provided an opportunity to reach data saturation in relation to key operational roles, and further expansion of the sample did not reveal new patterns in preliminary testing.

A survey instrument employing a Likert scale was administered to capture participants' views on resource availability, project prioritization, and cost management, following established approaches for measuring operational performance in multifaceted settings (Wu et al., 2021). Statistical analyses of these survey data, including paired t-tests, were performed to identify significant changes in resource allocation efficiency (Chen et al., 2020). In parallel, 15 participants took part in semi-structured interviews, and their verbatim responses were transcribed and analyzed thematically to uncover deeper insights into DRART's practical implications (Nikjoo et al., 2018). The number of interviews was deemed sufficient for thematic saturation, as new codes and categories ceased to emerge after approximately 12 interviews, and additional sessions merely reinforced existing findings.

Over a two-year period (2022–2024), DRART was integrated into 12 engineering projects at Mastergaz, each with budgets not

exceeding 100,000 USD (Tsai et al., 2020). The method was incorporated into the existing BOS CIS platform, which functions as an ERP-BPMS system that automates data collection and processing while also relying on periodic human review and manual verification. Specialists with expertise in finance, engineering, and operational management followed pre-established checklists to verify that inputs such as resource needs and cost estimates were valid, and the system itself flagged potential anomalies, including mismatches in updated project priorities. This reciprocal oversight ensured greater reliability in real-time data usage and allowed both the platform and the personnel to complement each other's monitoring and decision-making processes (Harris-Lovett et al., 2019).

The DRART method is grounded in the Dynamic Resource Allocation Index (DRAI), a metric designed to account for multiple factors in real time.

The original formula is

$$r_t = \frac{\sum_{i=1}^n (u_i a_i p_i)}{\sum_{j=1}^m (c_j + 1)} \quad (1)$$

where r_t represents total resource allocation at time t ,

u_i denotes the project's resource needs,

a_i indicates resource availability,

p_i reflects the project priority, and

c_j represents costs.

To refine the method and achieve greater accuracy, weighted parameters for u_i , a_i , p_i , and c_j were introduced in line with research on multi-objective frameworks (Ghasemi et al., 2022; Chang et al., 2021).

The modified formula is

$$r_t = \frac{\sum_{i=1}^n (w_u u_i + w_a a_i + w_p p_i)}{\sum_{j=1}^m (w_c c_j + 1)} \quad (2)$$

where w_u , w_a , w_p , and w_c are weights for resource needs, availability, project priority, and costs, respectively (He et al., 2023). A sensitivity analysis was

performed internally to confirm that small deviations in w_u , w_a , w_p , or w_c would not drastically alter final resource allocation decisions. Through this combination of automated calculations and human input, the DRART approach retained the agility needed for real-time responsiveness while ensuring that domain experts validated the parameters on a regular basis.

Validation involved comparing task completion times and resource expenditures before and after DRART's implementation, with paired t-tests employed to assess whether observed changes in allocation efficiency were statistically significant (Asghariniya et al., 2019). Baseline metrics were compared to post-implementation data covering multiple phases of the projects, thereby allowing a longitudinal view of the impact (Boikov & Kropotova, 2018). The study adhered to ethical standards through informed consent, data protection measures, and explicit acknowledgments of potential constraints that arose from focusing on a single organization (Li et al., 2018). The combination of an automated ERP-BPMS platform and human checkpoints facilitated transparent data gathering throughout the two-year period and supported reproducibility of the findings, given that the procedures and verification steps were systematically documented.

The two-year application of the Dynamic Resource Allocation in Real-Time (DRART) method at Mastergaz, spanning 2022 to 2024, led to substantial improvements in resource allocation and project outcomes across 12 engineering initiatives, which included water meter installations, central heating system repairs, and ventilation unit maintenance, each with budgets capped at 100,000 USD. To capture the breadth of these enhancements, indicators such as average task completion time and resource expenditures were evaluated before and after DRART's implementation. Prior to DRART, the average task completion time stood at 40 days, whereas post-implementation data showed a decrease to 30 days, reflecting a 25% reduction (Table 1).

Table 1

Average Task Completion Time Before and After DRART Implementation.

Metric	Before DRART Implementation	After DRART Implementation	Improvement (%)
Average Task Completion Time (days)	40	30	25

Source: calculated by the authors based on Mastergaz data (2022-2024)

In parallel, the mean cost per project decreased from 80,000 USD to 68,000 USD, which represents a 15% reduction in resource expenditures (Table 2).

The results of paired t-tests demonstrated that these observed reductions in both task completion time and expenditures were statistically significant at $p < 0.05$ [9].

Table 2

Average Resource Expenditures Before and After DRART Implementation.

Metric	Before DRART Implementation	After DRART Implementation	Improvement (%)
Average Resource Expenditures (\$)	80	68	15

Source: calculated by the authors based on Mastergaz data (2022-2024)

Qualitative feedback from semi-structured interviews reinforced this pattern of improvement, with participants noting that DRART’s capacity for real-time reallocation not only accelerated key decisions but also made the distribution of labor and materials more targeted. During water meter installations, a more dynamic approach to shifting both human and material resources was credited with producing a 20% decline in overall resource wastage relative to prior methods, which aligns with the broader literature on real-time adjustments for efficient resource management (Wu et al., 2021).

In order to illustrate these benefits more concretely, two representative engineering projects were examined in detail. The first project focused on installing new water meters in three high-rise residential buildings, covering a total of 150 apartments. Prior to DRART, tasks were scheduled

weekly, often leading to either underutilized technicians or unexpected delays if additional materials were required mid-way. By contrast, once DRART was implemented, BOS CIS automatically analyzed real-time data on meter availability, technician proximity, and customer schedules. The result was a drop in completion time from 35 days to 25 days, along with an 18% reduction in unused or damaged parts. This more responsive scheduling also allowed technicians to respond to urgent service requests (such as leaks or pressure issues) without disrupting the overall project flow (Table 3).

A second project addressed the scheduled maintenance of 200 central heating units in multiple residential blocks. Before DRART, maintenance tasks were queued by static work orders that did not adapt to sudden issues or uneven workloads, resulting in a completion time of about 45 days.

Table 3

Example of Water Meter Installation Project Before and After DRART.

Metric	Before DRART (Baseline)	After DRART (New Approach)	% Improvement
Completion Time (days)	35	25	29
Material Wastage (%)	12	10	18
Technician Overtime (hours)	120	80	33
Customer Complaints (count)	8	3	63

Source: compiled by the authors based on BOS CIS platform analysis (2022-2024)

After DRART was introduced, data from technicians’ smartphones regarding heating units needing extra parts or more specialized work were immediately processed in the ERP-BPMS system, prompting a real-time recalibration of staff schedules and material stock. Maintenance time fell to 32

days, while overall resource expenditures declined by 15%. Staff utilization improved in parallel, as fewer idle hours were observed and urgent requests were integrated into the revised schedule without necessitating costly overtime or re-routing (Table 4).

Table 4

Example of Central Heating Unit Maintenance Project Before and After DRART.

Metric	Before DRART (Baseline)	After DRART (New Approach)	% Improvement
Completion Time (days)	45	32	29
Resource Expenditures (USD)	75	63,75	15
Technician Idle Time (hours/month)	45	28	38
Urgent Requests Handled on Schedule (%)	65	85	+20 p.p.

Source: compiled by the authors based on BOS CIS platform analysis (2022-2024)

Additional descriptive and inferential analyses offered further insight into DRART’s positive impact. Regression modeling assessed the relationship between DRART adoption and subsequent reductions in completion times and costs. Modeled as $y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \epsilon$, where y denotes either time or cost metrics, the coefficients linked to DRART emerged as positive predictors of performance improvement. This finding is consistent with best practices in performance measurement, where longitudinal data analysis and formal statistical testing reliably establish causal links between managerial innovations and enhanced project outcomes (Boikov & Kropotova, 2018; Asghariniya et al., 2019). The overall trend confirms that DRART fosters more adaptive allocation processes, enabling both cost-effectiveness and timely delivery in the context of large-scale utility management.

These results also reflect the systematic checks performed by qualified specialists and the BOS CIS platform, which worked in tandem to verify data inputs, flag potential anomalies, and update project priorities. Managers noted that real-time oversight prevented bottlenecks and facilitated a faster response to contingencies, such as unexpected equipment failures or last-minute customer cancellations. This reciprocal approach—

combining automated calculations with human validation—helped maintain accurate performance metrics and ensured that the documented improvements in time, cost, and resource utilization were both consistent and reproducible. By highlighting case-specific outcomes in meter installations and heating unit maintenance, the data confirm that DRART can be readily adapted to projects of varying complexity across Mastergaz’s broad operational scope, thereby enhancing the firm’s capacity to serve over 750,000 apartment owners and to process 200–300 service requests daily.

The findings from Mastergaz illustrate how a real-time and adaptable resource allocation system can address the challenges posed by dynamic environments. The Dynamic Resource Allocation in Real-Time (DRART) method builds upon the idea that timely adjustments to resource availability and project priorities can greatly enhance operational effectiveness. Compared to conventional static strategies, DRART’s reliance on current data allows resources to be rapidly redirected to where they are most needed, thus overcoming the rigidity of approaches that struggle to accommodate sudden shifts in project demands (Abedallah & Almajed, 2019). Its Dynamic Resource

Allocation Index (DRAI) further streamlines the prioritization process, offering a more straightforward method of balancing multiple factors than Fuzzy TOPSIS-based frameworks, which can suffer from high computational overhead (Momeni & Martinsuo, 2018).

This study confirms that DRART can outperform heuristic and machine learning-based approaches in scenarios where historical datasets are sparse or of limited relevance. While machine learning models can predict resource shortfalls, they generally require extensive historical inputs (Zaher & Eldakhly, 2023). DRART, by contrast, uses fewer historical data points, placing greater emphasis on real-time updates for efficiency gains in multi-project settings. The simplicity of DRART also provides an edge over dynamic programming, where computational complexity may complicate quick recalibrations (Goda et al., 2023). In addition, DRART helps mitigate operational inefficiencies, such as the cascading delays associated with conventional resource leveling (Chilton, 2022), because it integrates project priorities, availability, and costs into a single, coherent decision-making framework.

Qualitative insights at Mastergaz confirmed that DRART supports a collaborative, adaptable approach to problem-solving, aligning with the literature on hybrid resource allocation (Momeni & Martinsuo, 2018). Real-time recalibration proved especially beneficial for multi-phase engineering assignments, resulting in shorter completion times and cost reductions. These outcomes corroborate previous work suggesting that DRART surpasses various methods, including dynamic programming and machine learning-based models, by delivering faster project completion when conditions are uncertain (Forootani et al., 2019). In the management of ventilation systems, DRART made use of both historical maintenance records and immediate operational data to reduce expenses, exemplifying its capacity to combine predictive elements with live resource allocation (Zheng et al., 2024; Shanmugam et al., 2023). Its ability to function with minimal computational overhead distinguishes it from

AI-driven optimization frameworks that often carry significant requirements, such as edge computing's latency constraints or high processing power (Islam, 2024; Tseng et al., 2018; Kumar et al., 2023).

These findings speak directly to the research questions. First, they demonstrate that deploying the DRART method at Mastergaz yields measurable gains in resource allocation efficiency, thereby validating the real-time adjustment mechanism as a catalyst for more rapid project execution and lower expenditures. Second, they show that DRART holds a competitive edge over classical approaches, owing to its responsiveness and reduced reliance on comprehensive historical datasets, reinforcing the principle that simpler, real-time methods can be equally or more effective than computationally heavy alternatives.

Despite DRART's effectiveness under rapidly evolving conditions, the study was limited to a single organization whose data infrastructure is relatively mature. This reliance on robust data systems contrasts with generalized machine learning frameworks that can adapt to different contexts if large volumes of historical data are available (Abishek et al., 2023). DRART's streamlined structure also has inherent constraints; in very high-dimensional contexts, such as multi-user cloud networks, more sophisticated algorithms may account for interactions that DRART cannot fully capture (Lin et al., 2020). Future work may explore hybrid configurations that blend DRART's real-time recalibration capabilities with advanced AI-based methods, including reinforcement learning and neural networks, in order to expand scalability and adaptability (Lyu et al., 2024; Gupta et al., 2024). Such endeavors would help determine whether the method's key strengths extend to a wider variety of organizational environments and whether incorporating more computational elements could refine DRART's decision-making processes without jeopardizing its capacity for rapid, flexible responses.

Conclusion. The results achieved at Mastergaz confirm that the Dynamic Resource Allocation in Real-Time (DRART) method provides an effective and adaptable strategy

for optimizing resource allocation amid constantly shifting conditions. Over the two-year implementation period, DRART's emphasis on real-time data and flexibility led to a 25% decrease in average task completion times and a 15% reduction in overall expenditures. These quantitative improvements were supported by qualitative observations that indicated enhanced communication, accelerated decision-making, and more transparent allocation mechanisms. By integrating variables for resource needs, availability, project priority, and costs into the Dynamic Resource Allocation Index, DRART enabled Mastergaz to respond more precisely to immediate operational requirements. Although these findings emerged from a single organization, they suggest broader applicability for real-time allocation models aimed at boosting project performance in utility management and related fields, particularly when robust data-collection systems are in place.

DRART has demonstrated that continuous monitoring and flexible resource distribution yield tangible benefits for managers by minimizing inefficiencies and bridging information gaps. The integration of automated data processing and human oversight facilitates rapid decision-making, mitigating risks tied to project delays or cost

overruns. Managers can also leverage DRART's quick recalibration capabilities to foster a proactive communication culture, wherein cross-functional teams regularly align resource usage with evolving operational demands. This tilt toward agile decision-making proves especially significant in sectors that face variable budgets, shifting regulations, or seasonally driven workloads.

From a theoretical perspective, DRART advances the literature on dynamic resource allocation by showing how real-time indices can be designed to incorporate multiple decision variables without imposing prohibitive computational burdens. Its integrated structure, encompassing resource needs (u_i), availability (a_i), project priority (p_i), and costs (c_j), refines existing allocation approaches that often rely on static optimization techniques or historical data. Moreover, DRART's successful deployment at Mastergaz suggests promising directions for further studies examining hybrid solutions that combine DRART with advanced analytics or AI-powered forecasting tools. Such inquiries could illuminate how real-time adaptability might be refined in multidimensional or large-scale contexts, thereby contributing to ongoing discussions of resource optimization in project management.

References:

1. Abishek, S., Prabakaran, P., Bharath, A.A., & vaardhini, S. (2023). OPTIMIZING RESOURCE ALLOCATION AND SCHEDULING IN CONSTRUCTION PROJECTS USING AI & OPTIMIZATION ALGORITHMS. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ENGINEERING AND MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.55041/ijrem27863>
2. Asghariniya, S., Zhiani Rezai, H., & Mehrabian, S. (2019). Resource allocation: A common set of weights model. *Numerical Algebra, Control & Optimization*, 0. <https://doi.org/10.3934/naco.2020001>
3. Bamel, U., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1555–1572. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0460>
4. Baynev, V., & Makarevich, S. (2023). Resource-utility approach to ensuring the technological security of the Republic of Belarus. *Science and Innovations*, (5), 27–32. <https://doi.org/10.29235/1818-9857-2023-05-27-32>
5. Boikov, N. A., & Kropotova, I. A. (2018). Evaluation of impact of methods for assessing system parameters on the resource allocation. *2018 Wave Electronics and its Application in Information and Telecommunication Systems (WECONF)*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/WECONF.2018.8604376>
6. Chang, S.-L., Lee, K.-C., Huang, R.-R., & Liao, Y.-H. (2021). Resource-Allocation Mechanism: Game-Theory Analysis. *Symmetry*, 13(5), 799. <https://doi.org/10.3390/sym13050799>
7. Chen, X., Zhou, Y., Yang, L., & Lv, L. (2020). An Energy-Efficient Mixed-Task Paradigm in Resource Allocation for Fog Computing. *2020 IEEE Wireless Communications and Networking Conference (WCNC)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/WCNC45663.2020.9120527>
8. Chilton, M. A. (2022). Resource allocation in IT projects: using schedule optimization. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2(3), 47–59. <https://doi.org/10.12821/ijispm020303>

9. Dimitris Bertsimas, Bartolomeo Stellato (2022) Online Mixed-Integer Optimization in Milliseconds. *INFORMS Journal on Computing* 34(4):2229-2248. <https://doi.org/10.1287/ijoc.2022.1181>
10. Duan, S., Zhang, D., Ren, J. and Zhang, Y. (2018), Resource allocation for hybrid energy powered cloud radio access network with battery leakage. *IET Communications*, 12: 2274-2281. <https://doi.org/10.1049/iet-com.2018.5011>
11. Forootani, A., Tiplaldi, M., Ghaniee Zarch, M., Liuzza, D., & Glielmo, L. (2019). Modelling and solving resource allocation problems via a dynamic programming approach. *International Journal of Control*, 94(6), 1544–1555. <https://doi.org/10.1080/00207179.2019.1661521>
12. Ghasemi, M., Mozaffari, M., Lotfi, F., Rostamy-Malkhalifeh, M., & Behzadi, M. (2022). New approach in fixed resource allocation and target setting using data envelopment analysis with common set of weights. *Complex*. <https://doi.org/10.1155/2022/2149093>
13. Goda, D. R., Vadiyala, V. R., Yerram, S. R., & Mallipeddi, S. R. (2023). Dynamic Programming Approaches for Resource Allocation in Project Scheduling: Maximizing Efficiency under Time and Budget Constraints. *ABC Journal of Advanced Research*, 12(1), 1-16. <https://doi.org/10.18034/abcjar.v12i1.722>
14. Guo, S., Zhou, X., Xiao, S., & Sun, M. (2019). Fairness-Aware Energy-Efficient Resource Allocation in D2D Communication Networks. *IEEE Systems Journal*, 13 (2), 1273-1284. <https://doi.org/10.1109/JSYST.2018.2838539>
15. Hands, A.S. (2022). Integrating quantitative and qualitative data in mixed methods research: An illustration. *The Canadian Journal of Information and Library Science*. <https://doi.org/10.5206/cjilsrscib.v45i1.10645>
16. Harris-Lovett S, Lienert J, Sedlak D. A mixed-methods approach to strategic planning for multi-benefit regional water infrastructure. *J Environ Manage*. 2019 Mar 1;233:218-237. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.11.112>
17. He, B., Meng, Y., & Tang, L. (2023). An Off-Policy Reinforcement Learning-Based Adaptive Optimization Method for Dynamic Resource Allocation Problem. *IEEE Transactions on Neural Networks and Learning Systems*, 36, 3504-3518. <https://doi.org/10.1109/TNNLS.2023.3338237>
18. Islam, Md Mafiqul. (2024). Dynamic Resource Allocation for AI/ML Applications in Edge Computing: Framework Architecture and Optimization Methods. *Journal of Artificial Intelligence General science (JAIGS)* ISSN:3006-4023. 3. 51-65. <https://doi.org/10.60087/jaigs.vol03.issue01.p65>
19. Kumar, Dr & K K, Ramachandran & Sharma, Sonal & Ramesh, R & Qureshi, Kashif & Ganesh, KVB. (2023). AI-Assisted Resource Allocation for Improved Business Efficiency and Profitability. 54-58. <https://doi.org/10.1109/ICACITE57410.2023.10182679>
20. Lemańska-Majdzik, Anna & Okręglicka, Małgorzata. (2024). The Role of Knowledge-Based Resources in Building Organizational Flexibility. *Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska sectio H Oeconomia*. 58. 65-78. <https://doi.org/10.17951/h.2024.58.2.65-78>
21. Li C, Yu X, Huang T, He X, Chaojie Li, Xinghuo Yu, Tingwen Huang, Xing He, Li C, Huang T, He X, Yu X. Distributed Optimal Consensus Over Resource Allocation Network and Its Application to Dynamical Economic Dispatch. *IEEE Trans Neural Netw Learn Syst*. 2018 Jun;29(6):2407-2418. <https://doi.org/10.1109/TNNLS.2017.2691760>
22. Li, J., Motoki, M., & Zhang, B. (2024). Balancing Fairness and Efficiency in Energy Resource Allocations. *ArXiv*, *abs/2403.15616*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.15616>
23. Lin, Z., Bi, S., & Zhang, Y.A. (2020). Optimizing AI Service Placement and Resource Allocation in Mobile Edge Intelligence Systems. *IEEE Transactions on Wireless Communications*, 20, 7257-7271. <https://doi.org/10.1109/TWC.2021.3081991>
24. Lyu, Xinchun & Li, Yuewei & He, Ying & Ren, Chenshan & Ni, Wei & Liu, Ren & Zhu, Pengcheng & Cui, Qimei. (2024). Objective-Driven Differentiable Optimization of Traffic Prediction and Resource Allocation for Split AI Inference Edge Networks. *IEEE Transactions on Machine Learning in Communications and Networking*. PP. 1-1. <https://doi.org/10.1109/TMLCN.2024.3449831>
25. Momeni, Beheshte & Martinsuo, Miia. (2018). Allocating human resources to projects and services in dynamic project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2017-0074>
26. Muneeb, Dilnaz & Khattak, Amira & Wahba, Karim & Abdalla, Shahira & Ahmad, Syed. (2022). Dynamic capabilities as a strategic flexibility enabler: organizational responsiveness to COVID-19. *Journal of Asia Business Studies*. 17. <https://doi.org/10.1108/jabs-01-2022-0023>
27. Nikjoo, F., Mirzaei, A., & Mohajer, A. (2018). A Novel Approach to Efficient Resource Allocation in NOMA Heterogeneous Networks: Multi-Criteria Green Resource Management. *Applied Artificial Intelligence*, 32, 583 - 612. <https://doi.org/10.1080/08839514.2018.1486132>
28. Osuji, C.C. (2024). A Call for Greater Transparency in Resource Allocation Processes. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*. <https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.3.2.1>
29. Pham, Viet & Mirjalili, Seyedali & Kumar, Neeraj & Alazab, Mamoun & Hwang, won-Joo. (2020). Whale Optimization Algorithm With Applications to Resource Allocation in Wireless Networks. *IEEE Transactions on Vehicular Technology*. PP.
30. R. Gupta, P. Kumar Sagar, S. Malhotra and K. Kulshreshtha, "Improved Resource Allocation in 6G Networks Through Artificial Intelligence," *2024 2nd International Conference on Disruptive Technologies (ICDT)*, Greater Noida, India, 2024, pp. 1208-1213. <https://doi.org/10.1109/ICDT61202.2024.10489785>

31. Shanmugam, Lavanya & Jangoan, Suhas & Sharma, Kapil Kumar. (2023). Dynamic Resource Allocation in Edge Computing for AI/ML Applications: Architectural Framework and Optimization Techniques. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology* ISSN: 2959-6386 (online). 2. 385-397. <https://doi.org/10.60087/jklst.vol2.n2.p397>
32. Tsai, J.-F., Lin, M.-H., & Wen, D.-Y. (2020). Global Optimization for Mixed-Discrete Structural Design. *Symmetry*, 12(9), 1529. <https://doi.org/10.3390/sym12091529>
33. Tseng, F., Wang, X., Chou, L., Chao, H., & Leung, V.C. (2018). Dynamic Resource Prediction and Allocation for Cloud Data Center Using the Multiobjective Genetic Algorithm. *IEEE Systems Journal*, 12, 1688-1699. <https://doi.org/10.1109/JSYST.2017.2722476>
34. Uddin, A., Cetindamar, D., Hawryszkiewicz, I., & Sohaib, O. (2023). The Role of Dynamic Cloud Capability in Improving SME's Strategic Agility and Resource Flexibility: An Empirical Study. *Sustainability*, 15(11), 8467. <https://doi.org/10.3390/su15118467>
35. Wu, Y., Dinh, T.Q., Fu, Y., Lin, C., & Quek, T.Q. (2021). A Hybrid DQN and Optimization Approach for Strategy and Resource Allocation in MEC Networks. *IEEE Transactions on Wireless Communications*, 20, 4282-4295. <https://doi.org/10.1109/TWC.2021.3057882>
36. Z., A. Almajed, R. (2019). Strategic Resource Allocation in Project Management: A Data-Driven Framework. *American Journal of Business and Operations Research*, (), 97-103. DOI: <https://doi.org/10.54216/AJBOR.000204>
37. Zaher, Mahmoud & Eldakhly, Nabil. (2023). An Integrated Framework for Dynamic Resource Allocation in Multi-project Environment. *American Journal of Business and Operations Research*. 10. 8-15. <https://doi.org/10.54216/ajbor.100101>
38. Zheng, H., Xu, K., Zhang, M., Tan, H., & Li, H. (2024). Efficient resource allocation in cloud computing environments using AI-driven predictive analytics. *Applied and Computational Engineering*. <https://doi.org/10.54254/2755-2721/82/2024glg0055>
39. Zheng, M., Liang, W., & Yu, H. (2018). Utility-Based Resource Allocation in Wireless-Powered Communication Networks. *IEEE Systems Journal*, 12, 3881-3884. <https://doi.org/10.1109/JSYST.2018.2805887>

УДК 005.8:316.285]:159.9
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-309-316

КОНФЛІКТИ У XXI СТОЛІТТІ В УПРАВЛІННІ КОМАНДОЮ ПРОЄКТУ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

Оксана Сєдашова¹, Наталія Федотова²

¹К.пед.н., доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, Київ, Україна, e-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

²Магістр права, магістр медіації та вирішення конфліктів, магістр менеджменту проєктів та процесів, аспірант кафедри управлінських технологій ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, Київ, Україна, e-mail: fedotovano@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-8616>

CONFLICT IN THE 21ST CENTURY IN PROJECT TEAM MANAGEMENT: PSYCHOLOGICAL ASPECTS

Oksana Sedashova¹, Nataliya Fedotova²

¹PhD in Education, Associate Professor of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

²Master of Laws, Master of Mediation and Conflict Resolution, Master of Project and Process Management, Postgraduate Student of Management Technologies Chair, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: fedotovano@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-8616>

Анотація. *Управління людськими ресурсами та ефективністю проєктної командою є складним процесом, що включає моніторинг та контроль для запобігання конфліктним ситуаціям. Конфлікти можуть негативно впливати на взаємодію команди та спричиняти втрати ресурсів, однак при своєчасному виявленні та правильному вирішенні вони здатні сприяти розвитку команди та підвищенню ефективності проєкту. Дослідження підходів до управління конфліктами в проєктних командах вимагає врахування як організаційних, так і психологічних аспектів, зокрема емоційного інтелекту, когнітивних упереджень та стилів комунікації, які пов'язані з особливостями різних поколінь. Отже, сучасний менеджер проєкту повинен не лише володіти техніками управління конфліктами, а й глибоко розуміти їхню динаміку та психологічні аспекти. Метою статті є дослідження нових причин конфліктів у сучасних проєктних командах, що виникають через міжпоколінні відмінності у цінностях, життєвих прагненнях, професійних підходах та стилях комунікації. У ході дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння та гіпотетико-дедуктивний метод. Результати дослідження свідчать, що успішне управління конфліктами в проєктних командах можливе через впровадження стратегій врахування міжпоколінних особливостей. У сучасному бізнес-середовищі команди можуть складатися з представників різних поколінь, що мають відмінні погляди на робочий процес та комунікацію. Використання теорії поколінь дозволяє визначити основні чинники, що впливають на конфліктність у таких командах, та знайти шляхи для гармонізації робочих процесів. Таким чином, у статті запропоновано підходи до ефективного управління конфліктами, які враховують психологічні особливості представників різних поколінь. Результати дослідження можуть бути корисними для керівників проєктів, HR-фахівців та менеджерів, що прагнуть підвищити ефективність командної роботи через усвідомлене управління міжпоколінною взаємодією.*

Ключові слова: *конфлікти, конфліктологія, управління командою, проєктний менеджмент, психологічні аспекти, міжпоколінні відмінності, стиль роботи, мотивація, теорія поколінь.*

Формул: 0, *рис.:* 0, *табл.:* 2, *бібл.:* 18.

Abstract: *Managing human resources and project team effectiveness is a complex process that includes monitoring and control to prevent conflict situations. Conflicts can negatively affect team interaction and cause loss of resources, but when identified and resolved correctly, they can contribute to team development and increase project effectiveness. Research on approaches to conflict management in project teams requires considering both organizational and psychological aspects, in particular emotional intelligence, cognitive biases, and communication styles that are associated with the characteristics of different generations. Therefore, a modern project manager must not only master conflict management techniques, but also deeply understand their dynamics and psychological aspects. The purpose of the article is to study new causes of conflicts in modern project teams that arise due to intergenerational differences in values, life aspirations, professional approaches, and communication styles. The research used methods of analysis, synthesis, generalization, comparison and hypothetico-deductive methods. The results of the study indicate that successful conflict management in project teams is possible through the implementation of strategies for considering intergenerational characteristics. In the modern business environment, teams can consist of representatives of different generations who have different views on the work process and communication. The use of generation theory allows us to*

identify the main factors affecting conflict in such teams and find ways to harmonize work processes. Thus, the article proposes approaches to effective conflict management that consider the psychological characteristics of representatives of different generations. The results of the study may be useful for project managers, HR specialists and managers who seek to increase the effectiveness of teamwork through conscious management of intergenerational interaction.

Keywords: conflicts, conflictology, team management, project management, psychological aspects, intergenerational differences, work style, motivation, generation theory.

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 2, bibliography: 18.

Постановка проблеми. Управління ефективністю персоналу в різних сферах діяльності, зокрема у проєктній, ставить керівників проєктів в умови ідентифікації конфліктних та передконфліктних ситуацій з метою попередження та запобігання ймовірності їх виникнення. Конфлікти можуть впливати, причому негативно, на ефективну взаємодію команди проєкту та її якість роботи, а також можуть сприяти втраті різноманітних ресурсів (часу, коштів, безпосередньо трудових ресурсів тощо). Водночас вчасно помічені та конструктивно вирішені конфлікти можуть стати рушієм розвитку команди та засобом вирішення актуальних завдань.

Оскільки конфлікти в команді часто мають не лише організаційну, а й психологічну природу, їх розуміння вимагає врахування емоційного стану учасників, мотивації, рівня стресу та особистісних характеристик. Відсутність емоційного інтелекту у керівника проєктної команди або її учасників, неефективна комунікація, когнітивні упередження, розбіжності у цінностях і стилях роботи можуть значно загострювати ситуацію та ускладнювати її вирішення.

Тому сучасні керівники проєктів мають бути обізнані в конфліктології – не лише володіти техніками управління конфліктами, а й розуміти психологічні аспекти їх виникнення, динаміку розвитку та методи запобігання. Важливим є застосування психологічних підходів, таких як емпатія, активне слухання, когнітивно-поведінкові техніки та методи зниження напруги у команді. Усвідомлене управління міжособистісними відносинами дозволяє не тільки мінімізувати негативні наслідки конфліктів, а й трансформувати їх у джерело конструктивних змін та зростання ефективності роботи команди.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні науковці світу та

України приділяють увагу дослідженню питання управління людськими ресурсами у різних сферах діяльності, як-от Т. Демарко та Т. Лістер (Demarco, 1999), С. Бушуєв (Бушуєв, 2000), Н. Бушуєва (Бушуєв, 2010), В. Рач (Рач, 2003), С. Чернов (Чернов, 2007) О. Данченко (Данченко, 2012) та ін. Аналізуючи згадані роботи, можна зробити висновок, що проблеми функціонування та управління командами проєктів є важливим, саме тому воно потребує від керівника проєкту уваги й здатності не тільки бачити зародження конфліктних ситуацій на ранніх стадіях, а й вчасно реагувати на них, підбираючи оптимальні форму управління ними.

Формулювання мети та методів дослідження. Мета статті полягає у дослідженні нових причин конфліктів, з якими сьогодні може зіткнутися керівник проєкту, якщо співробітники команди належать до різних поколінь, мають різні цінності, життєві прагнення, особисті потреби та, відповідно, мають різні уявлення про результат проєкту та методи, які потрібні команді для досягнення бажаного результату. Під час проведення дослідження були використані теоретичні методи, зокрема аналіз, синтез, узагальнення, порівняльний метод, гіпотетико-дедуктивний метод.

Виклад основного матеріалу дослідження. Команда проєкту – це група співробітників, що безпосередньо працюють над здійсненням проєкту й підлеглі керівникові; це група людей, що мають високу кваліфікацію в певній області й максимально відданих загальній цілі діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу. Команда проєкту складається з людей, кожному з яких призначена певна роль і відповідальність за виконання проєкту (Довгань, 2017, с. 244).

Управління командою проєкту – процес відслідкування діяльності членів команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем і управління змінами, спрямований на оптимізацію виконання проєкту (Довгань, 2017, с. 230).

В умовах проєкту конфлікти – постійна складова, адже стикаються різні точки зору, різні підходи роботи, різні характери. Джерелами конфліктів також можуть стати дефіцит ресурсів та їх несправедливий розподіл, пріоритизація завдань, особисті стилі роботи. Наявність прийнятих в команді правил та принципів, норм і прозорих зрозумілих всім членам команди алгоритмів управління проєктами (планування комунікацій, визначення ролей, виправлення помилок тощо) сприяє зниженню конфліктності в команді. Здатність успішно вирішувати конфлікти сприяє до більш високої продуктивності та

позитивним відносинам всередині команди (Довгань, 2017, с. 267-268).

Причинами виникнення конфліктів є різноманіття учасників проєктної команди – вік, освіта, стаж роботи, професійний та життєвий досвід, різність цілей, завдань, функцій та обов'язків, а також неоднорідність особистих психологічних якостей, цінностей, переконань, вірувань, інтересів, поглядів на проблеми та на невизначеність, невдачі та помилки (Данченко, 2018, с. 51-56; Данченко, 2019). Наявність цих відмінностей може призвести до ймовірності виникнення спірних і конфліктних ситуацій. Подібні проблем є невід'ємною частиною будь-якого проєкту, тож це потребує уваги, щоб розібратись, яким чином можна мінімізувати конфліктні прояви.

У таблиці 1 представлені визначення основних джерел конфлікту (Довгань, 2017, с. 270).

Таблиця 1

Джерела конфліктів у процесі реалізації проєкту

<i>№ n/n</i>	<i>Джерела конфлікту</i>	<i>Визначення змісту конфлікту</i>
1	Конфлікт через пріоритети в проєкті	Позиція учасників проєкту про наслідки робіт і задач суттєво відрізняються.
2	Конфлікт через адміністративні процедури	Конфлікти управлінські та адміністративні про те, як управляти проєктом.
3	Конфлікт через відмінності поглядів в технічних питаннях, небажання “іти на компроміс”	Непогодження по технічних питаннях і компромісах.
4	Конфлікт через людські ресурси	Конфлікт, що стосується набору персоналу в проєктну команду з інших відділів.
5	Конфлікт через вартість	Конфлікт з питань формування кошторисів.
6	Конфлікт через календарний план	Непогодження у термінах, послідовності і календарного планування проєктних задач.
7	Міжособистісний	Виникає через різні риси характеру, різний рівень знань, кваліфікаційних параметрів, рівень інтелекту тощо.

Олена Данченко створює, що управління конфліктами проєкту включає процеси, що пов'язані із здійсненням

планування управління конфліктами, ідентифікацією, аналізом, а також плануванням і здійсненням реагування на

конфлікт, а також моніторингом конфліктів (Данченко, 2019, с. 29). Конфлікти та проблеми можуть впливати на усі проекти, адже вони здійснюються у контексті обмежень та припущень, що пов'язано з особливістю проектної команди, а також очікувань стейкхолдерів, які можуть суперечити одне одному та змінюватися. Цей «живі», динамічні характеристики діяльності проектної команди родлять комунікацію між її членами загостреною. Проте варто згадати, що ціль менеджменту конфліктів під час виконання проекту полягає в ідентифікації конфліктів та управлінні ними, а саме пошуку оптимальних способів знаходження порозуміння. При відсутності управління конфліктами вони мають потенціал негативного впливу на динаміку проекту, а саме затримки дедлайнів, відхилення від мети та втрата ключового фокусу, що може призвести до того, що цей проект не досягне окреслених цілей. Отже, від ефективності управління конфліктами проекту безпосередньо залежить його успішне завершення (Мороз, 2010).

Менеджмент конфліктів в проектній команді має відбуватися протягом всього життєвого циклу проекту. Таким чином його виконання буде йти згідно встановленого плану. Конфлікти тут підпадають під категорію ризик-менеджменту, адже, якщо за допомогою методу сценарного планування були пропрацьовані необхідні заходи, то їх можна імплементувати у разі виникнення конфліктної ситуації.

В сучасних умовах, де технологічний прогрес йде поруч з невизначеністю та мінливістю світу, а бізнес-середовище характеризується високою конкурентністю, проектні менеджери зіткнулися з ще однією складністю XXI століття: команди можуть бути сформовані з працівників, що представляють собою різних поколінь, а, отже, мають різні погляди на світ і роботу, різний життєвий досвід та психологічні характеристики, різні цінності, очікування й методи роботи.

А це тягне за собою необхідність враховувати психологічні особливості представників різних поколінь, як-от цінності, стилі опрацювання інформації, комунікації, роботи, взаємодії, прийняття рішень, ставлення до конфліктів, стиль поведінки в конфлікті та їх вирішення, та багато інших психологічних аспектів.

Сьогодні перед кожним керівником проекту може постати питання, як мотивувати, підвищувати залученість представників різних вікових когорт і як налагодити в такому неоднорідному просторі ефективну взаємодію, враховуючи вік, особливості та потреби людей. Теорія поколінь, яку описали економіст та фахівець в галузі демографії Нейл Хоув (Neil Howe) та історик, драматург Вільям Штраус (William Strauss) у 1991 році XX століття – це підказка, яка показує, як можна впливати на людей різного віку та на що потрібно зважати при налаштуванні командної співпраці.

Отже, команда проекту XXI століття може складатися з представників 5-ти різних поколінь. Кожне з цих поколінь демонструє унікальні риси особистості та цінності та стикається з проблемами, наприклад, різними способами спілкування, співпраці та прийняття рішень. Люди кожного покоління привносять на робоче місце різні цінності. Їхні унікальні підходи впливають на те, як вони взаємодіють з іншими та що вони очікують від керівника. Це дає керівникам проектів, які очолюють команди з кількох поколінь, багато можливостей і ще більше викликів.

В 1990-х роках XX століття Н. Хоув та В. Штраус паралельно та незалежно досліджували соціальний феномен «конфлікту поколінь», який описувався в різних джерелах вже неодноразово. Вчені дійшли висновку, що конфлікти поколінь зумовлені не суто різницею у віці, а різницею цінностей, які формуються в різні періоди народження людей. Згідно визначення авторів теорії, покоління – це спільнота людей, які були народжені в певний історичний період і є носіями схожих цінностей, які були сформовані під

впливом соціальних, культурних, економічних і політичних подій в країні (регіоні) та технічного прогресу. Цінності та їх різність стали основою теорії поколінь. (Howe, 2007).

Різноманітність цінностей кожного покоління визначають поведінку

представників цього покоління. У просторі сучасного суспільства Західної Європи та України сьогодні живуть і функціонують одночасно п'ять поколінь і, цікаво, що представники різних чотирьох поколінь можуть представляти учасників однієї проектної команди.

Таблиця 2

Характеристики сучасних поколінь Західної Європи та України
 (Близнюк, 2016)

Покоління	Західна Європа	Україна
Мовчазне		1925-1945
Бєбі-бумери		1946-1964
X	1964-1980	1964-1985
Y	1981-2000	1986-2006
Z	після 2000 року	після 2006 року

За даними дослідження компанії Deloitte «2014 Deloitte Global Gen Z and Millennial» (Deloitte, 2023), у 2025 році 75% всієї робочої сили складатимуть міленіали. Прогнозують, що їм буде комфортно на ринку праці, оскільки їм легко установити позитивну взаємодію з представниками іксів та зумерів. Згідно наступних прогнозів, через декілька років на роботу масово вийдуть представники покоління Альфа – народжені після 2010 року. Це поки що недостатньо вивчений вид покоління, однак вже є думки, що вони будуть відрізнятися від міленіалів – цінностями, життєвими пріоритетами, способами обробки інформації та комунікації. За прогнозами, через 4–5 років зумери стануть найбільш активною та платоспроможною частиною населення. Для обслуговування їх потреб можуть залучатися представники покоління Альфа.

Однак, щоб повною мірою скористатися перевагами команди різних поколінь, важливо розуміти загальні проблеми, з якими стикаються керівники проєктів, а також найкращі способи їх вирішення. Зрозуміло, що кожне покоління має дуже різні характеристики та стилі роботи. Проте, оскільки кардинально різні покоління працюють разом як одне ціле, керівнику проєкту потрібно знати які проблеми можуть виникнути через різноманіття поколінь в одній команді. Отже, розуміння відмінностей може

допомогти визначити причину конфлікту та знайти способи його вирішення.

В науковій літературі загалом зазначають такі проблеми різноманітності та психологічних аспектів поколінь (Harver, 2024):

Стереотипізація. На робочому місці, де разом працюють люди різних поколінь, існує ймовірність конфлікту через погляди, цінності та переконання різних вікових груп. Як наслідок, стереотипи є поширеними. Наприклад, старші працівники можуть називати молодших працівників ледачими або такими, що не поважають авторитетів. Молодші працівники можуть називати старших працівників несучасними та не бажаними пробувати нові ідеї.

Стилї роботи. На робочому місці різні покоління можуть мати дуже різні стилі роботи. Це може бути викликано різними причинами, наприклад технологіями та освітою. Оскільки команда стає різноманітнішою, важливо визнавати та розуміти ці відмінності, особливо при управлінні працівниками різних поколінь.

Комунікаційні прогалини. Розрив у доступі до технологій є однією з ключових відмінностей між поколіннями на робочому місці. Міленіали – це вихідці з цифрових технологій, тоді як бєбі-бумери – це цифрові іммігранти, які можуть не розбиратися в техніці. Молодші покоління також більш схильні приймати нові

технології, ніж їхні старші колеги, що може спричинити тертя між поколіннями на робочому місці.

Інша проблема поколінь на робочому місці полягає в тому, як різні покоління визначають успіх на роботі. Бебі-бумери схильні вірити, що довготривала робота – це те, що визначає успіх, і цінують особисте спілкування з колегами. Навпаки, міленіали вважають, що інновації та гнучкість є ключовими складовими успіху на роботі.

Нарешті, представники кожне покоління свій рівень освіти, що веде до різного підходу до вирішення проблем і прийняття рішень на робочому місці. Більшість бебі-бумерів здобули освіту до того, як комп'ютери стали частиною повсякденного життя, тоді як міленіали вирости з комп'ютерами та отримали зовсім іншу освіту, ніж їхні попередники.

Проблеми спілкування. Кожне покоління має свої особливості та способи спілкування. Коли у вас у команді є працівники з чотирьох різних поколінь, то можуть виникнути певні проблеми з спілкуванням між ними. Наприклад, якщо працівник любить надсилати електронні листи, щоб переконатися, що все задокументовано, але особа, з якою вони спілкуються, віддає перевагу більш невимушеному текстовому повідомленню, можливо можуть виникнути певні непорозуміння. Представник більш старшого покоління телефонує, коли хоче прокомунікувати, а більш молодшого – здивується телефонному дзвінку і не захоче витратити на це час.

Старші покоління, як правило, віддають перевагу спілкуванню віч-на-віч і розчаровуються, коли спроби спілкування ігноруються або неправильно тлумачаться через надмірне використання технологій. Молоді покоління покладаються на технологію спілкування, яку старшим поколінням важко зрозуміти.

Незважаючи на очевидні труднощі, пов'язані з різноманіттям поколінь в команді проєкту, це все може мати

унікальні перспективи та різні переваги, такі як (Леонова, 2022):

1. Вирішення проблем. У кожного покоління існує свій підхід до сприйняття та вирішення проблем. Тому наявність в команді людей різних поколінь може бути вкрай корисною, коли команда стикається з необхідністю пошуку можливостей для створення інновацій та прийняття нових проривних рішень. В теорії та практиці креативності існує багато підходів, коли саме неоднорідна, крос-функціональна команда людей різного віку, різних поглядів на життя та робочі процеси, різного функціоналу може бути вкрай ефективною для ефективного вирішення проблем та створення інновацій, одна за умови правильної фасилітації цим процесом.

2. Розуміння представників різних спільнот (когорт). Кожне покоління є унікальним, що є великою перевагою для компанії. Співпрацюючи з людьми з різних поколінь, з'являється підґрунтя для більш глибокого розуміння різних цільових аудиторій, стейкхолдерів, коли мова йде про вирішення проблем або створення інновацій.

3. Розвиток і можливості для навчання. Розмаїття поколінь в робочому середовищі відкриває можливості для навчання всіх членів команди. Колеги можуть обмінюватись знаннями, навчати один одного різними підходами (як класичним, так і високотехнологічним), що сприятиме опануванню більш ефективних способів виконання робіт. Наприклад, член команди покоління Z, який добре володіє діджитал-технологіями, може підказати, як представник покоління X може швидше завершити поточну об'ємну роботу.

4. Наставництво і менторинг. Робоча сила з декількох поколінь є потужним простором для наставництва. Багато організацій ініціюють та імплементують програми менторства та інших підходів до організації внутрішнього навчання, щоб дати співробітникам можливість передавати знання один одному. Це не тільки допомагає персоналу отримати нові знання

й навички та інформацію, але й позитивно впливає на їх взаємодію.

Висновки. Проаналізовані наукові теорії та практичний досвід дозволяють дійти наступних висновків. Конфлікт є закономірним проявом і результатом різності цілей, поглядів, мотивів та інтересів учасників команди проєкту. Щоб забезпечити ефективність та злагодженість роботи команди проєкту XXI століття, варто брати до уваги теорію поколінь і використовувати її для кращого розуміння психологічних аспектів особистостей різного віку, а також для вдосконалення корпоративної культури, атмосфери співпраці, раннього прогнозування та вирішення конфліктів – задля підвищення ефективності проєктної команди. Також варто взяти до уваги, що, створюючи проєктні команди, до складу яких входять працівники різного віку, керівник проєкту може використовувати унікальні переваги, притаманні кожному

поколінню, а також створювати можливості для учасників команди співпрацювати й вибудовувати якісні позитивні взаємовідносини. Керівник проєкту може виграти в тому, що буде мати у складі команди людей з віковою різноманітністю, оскільки, розуміючи особливості кожного окремого покоління. Таким чином можна побудувати ефективну роботу команди та досягти ефективних результатів. Новизна дослідження полягає в тому, що вперше проведено кореляцію між безконфліктним продуктивним функціонуванням проєктної команди та теорією поколінь, що передбачає вивчення психологічних аспектів і особливостей представників різних поколінь. Це надасть змогу проєктним менеджерам випрацювати нові підходи та моделі ефективного функціонування таких команд, що може бути успішно використано в проєктному менеджменті, а також для запобігання появи організаційних конфліктів різного типу.

Література:

- 1.Бедрій, Д. І. (2015). Управління людськими ресурсами в наукових проєктах. *Управління розвитком складних систем*, 24, 16-22.
- 2.Близнюк, Т. П. (2016) Теорія поколінь: Україна та Західна Європа The International Scientific and Practical Web-Congress of Economists and Jurists "ECONOMICS, LAW, SOCIETY: resume of 2016" Winterthur (Switzerland) October 27-28. Retrieved from <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14630>.
- 3.Бушуев, С. Д., Бушуєва, Н. С., Бабаєв, І. А., ін. (2010). Креативні технології управління проєктами та програмами. Київ: *Саміт-Книга*, 768 с.
- 4.Бушуев, С. Д., Морозов, В. В. (2000). Динамічне лідерство в управлінні проєктами: монографія (2-е вид.). Київ: *Українська асоціація управління проєктами*, 312 с.
- 5.Данченко, О. Б., & Кузьмінська, Ю. М. (2012). Креативний потенціал команди як фактор успіху проєкту. *Управління проєктами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр.*, 3(43), 70-74
- 6.Данченко, О. Б., Бедрій, Д. І., Семко, І. Б. (2018). Концептуальна модель формування високоєфективної команди наукового проєкту. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами, 1(1277), 51-56. <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2018.1277.8>
- 7.Данченко, О. Б., Бедрій, Д. І., Семко, І. Б. (2019). Управління конфліктами наукового проєкту. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління,

- управління портфелями, програмами та проєктами, 2(1327), 28-35. <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2019.1327.5>
- 8.Довгань, Л. Є., Мохонько, Г. А., & Малик, І. П. (2017). Управління проєктами: навч. посіб. *КПІ ім. Ігоря Сікорського*. 429 с. Retrieved from https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf
- 9.Леонова, О. (2022). Теорія поколінь від X до Z (І чому це важливо). *Hurma.work*. Retrieved from <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhливо/>
- 10.Мороз, О. О., Сметанюк, О. А., Лазарчук, О. В. (2010). Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія. Вінниця: *Вінницький Національний Технічний Університет*, 2010. 256 с.
- 11.Рач, С. А., & Черепеха, Г. С. (2003). Модель визначення раціональної ролі члена команди проєкту. *Управління проєктами та розвиток виробництва*, 3, 70-79.
- 12.Токарев, М. (2021) Нова реальність: як мотивувати бумерів, зумерів і решту. *Mind.ua*. Retrieved from <https://mind.ua/openmind/20232307-nova-realnist-yak-motivuvati-bumeriv-zumeriv-i-reshtu>
- 13.Чернов, С. К., Левіт, А. А. (2007). Основи ефективної роботи проєктної команди. *Радіоелектронні і комп'ютерні системи*, 3, 128-133.
- 14.Deloitte (2014) Big demands and high expectations. *The Deloitte Millennial Survey*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global>

[/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf](#).

15. DeMarco, T., & Lister, T. (1999). *The human factor: Successful projects and teams* (2nd ed.). Dorset House, 1999. 245 p.

16. Harver (2025) How to manage Generation Diversity in the Workplace. *Harver.com*. Retrieved from <https://harver.com/blog/generational-diversity-in-the-workplace/>

17. Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, July-August, 41-52. Retrieved from <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>.

18. Project Management Institute (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). *Project Management Institute*, 274 p.

УДК 336.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-317-324

ЕФЕКТИВНІСТЬ, МЕТОДИ ОЦІНКИ І ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕПРАЦЮЮЧИМИ АКТИВАМИ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Олександр Алефіренко¹, Віктор Терехов²

¹Здобувач наукового ступеня доктора філософії, магістр менеджменту, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Alefirenkoop@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4664-7279>

²Д. е. н., професор, 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>

EFFICIENCY, METHODS OF EVALUATION AND WAYS OF INCREASING EFFICIENCY OF NON-PERFORMING ASSETS MANAGEMENT IN BANKING SPHERE

Oleksandr Alefirenko¹, Victor Terehov²

¹PhD Program Student, Master of Management, KROK University, Kyiv, Ukraine, email: Alefirenkoop@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4664-7279>

²Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: VictorT@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3400-6833>

Анотація. Стаття присвячена висвітленню поняття ефективності діяльності банківських установ і кількісної оцінки ефективності управління активами, включаючи і непрацюючі активи. Дослідження базується на аналізі даних Національного Банку щодо фінансового результату Банків України на протязі періоду 2019-2023рр. щорічної аудиторської звітності фінансової діяльності і управління Піреус-Банку, статистичних даних Національного Банку України щодо динаміки частки непрацюючого кредитного портфелю. Мета дослідження – вивчити і дослідити поняття ефективності управління непрацюючими активами Банку, методи кількісної оцінки і шляхи підвищення ефективності управління НПА для можливості подальшої імплементації на практиці. Для написання статті та проведення досліджень були використані наступні методи: теоретичного узагальнення – для визначення сутності поняття ефективності управління активами в банківській сфері, метод статистичного аналізу для отримання і впорядкування даних щодо показників фінансової діяльності банків України, історичний метод дослідження для вивчення динаміки активів, графічний метод – для візуалізації динаміки частки непрацюючих активів і показників ефективності діяльності банків.

У цій статті розглянуто різні концепції та підходи до оцінки ефективності, включаючи аналіз ефективності використання активів (CAMEL) та прибутковості, приділено увагу системі оцінки ефективності Піреус-Банку, наведено динаміку агрегованих показників ефективності банківської системи України і зроблено припущення про вплив і залежності між цими показниками. Зроблено спробу зробити припущення, що показники CAMEL ефективних банків імовірно вищі, ніж у неефективних банків, а якість менеджменту, низький рівень непрацюючих активів, якість прибутків та показники ліквідності позитивно впливають на загальну ефективність банків. Також висловлено думку, що ступінь ефективності великих банків перевищує ефективність малих банків. Перспективи подальших досліджень автор вбачає у більш детальному аналізі показників ефективності топ 10 банків України, які отримали найкращий фінансовий результат протягом останніх років, а також у спробі сформулювати основні чинники досягнення видатних результатів з метою подальшого масштабування і використання у вигляді рекомендацій ефективної діяльності банківських установ.

Ключові слова: ефективність, активи банків, проблемні активи, непрацюючі активи, непрацюючі кредити банків, НПА, управління непрацюючими активами.

Формули: 0, рис.: 3, табл.: 1, бібл.: 15.

Abstract. The article is devoted to highlighting the concept of the efficiency of banking institutions and the quantitative assessment of asset management efficiency, including non-performing assets. The study is based on the analysis of data from the National Bank of Ukraine on the financial performance of Ukrainian banks during the period of 2019–2023, annual audit reports on the financial activities and management of Piraeus Bank, and statistical data from the National Bank of Ukraine on the dynamics of the share of non-performing loan portfolios. The objective of the study is to explore and investigate the concept of efficient management of non-performing bank assets, quantitative assessment methods, and ways to enhance non-performing assets (NPA) management efficiency for potential practical implementation. The following methods were used in the preparation of the article and the research process: theoretical generalization — to define the essence of the concept of asset management efficiency in the banking sector; statistical analysis — to obtain and organize data on the financial performance indicators of Ukrainian banks; the historical

research method — to study the dynamics of assets; and the graphical method — to visualize the dynamics of the share of non-performing assets and indicators of banking performance efficiency. This article examines various concepts and approaches to efficiency evaluation, including the analysis of asset utilization efficiency (CAMEL) and profitability. Special attention is given to the efficiency evaluation system of Piraeus Bank, presenting the dynamics of aggregated efficiency indicators of the Ukrainian banking system and making assumptions about the impact and interdependence of these indicators. An attempt is made to hypothesize that the CAMEL indicators of efficient banks are likely higher than those of inefficient banks, and that the quality of management, low levels of non-performing assets, profitability quality, and liquidity indicators positively influence the overall efficiency of banks. Furthermore, it is suggested that the efficiency of large banks exceeds that of small banks. The author sees the prospects for further research in a more detailed analysis of the efficiency indicators of the top 10 Ukrainian banks, which have achieved the best financial results in recent years, as well as in the attempt to formulate the key factors for achieving outstanding results with the aim of further scaling and using them as recommendations for the effective operation of banking institutions.

Key words: efficiency, assets of banks, problematic assets, non-performing assets, non-performing bank loans, NPA, management of non-performing assets.

Formulas: 0, fig.: 3, tabl.: 1, bibl.: 15.

Постановка проблеми. Банківська система є фундаментом і базовим елементом фінансової системи, оскільки вона виконує функцію посередника у постачанні ліквідності від секторів з надлишком фінансових ресурсів до секторів які мають потребу у фінансуванні для забезпечення сталого розвитку. Саме тому, ефективність фінансової діяльності банків, її кількісна і якісна оцінка, є надзвичайно важливим напрямком дослідження і потребує особливої уваги та постійного вдосконалення. Оцінка ефективності управління портфелем непрацюючих активів і зменшення рівня НПА є однією з основних задач менеджменту кожного окремого банку і одним з пріоритетів Національного банку України з метою підвищення рівня ефективності банківської системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання оцінки ефективності управління активами банків, включаючи і непрацюючі активи, досліджено і висвітлено як науковцями-теоретиками так і практиками: консалтинговими компаніями та фінансовими установами. Істотний внесок в дослідження і систематизацію підходів до управління непрацюючими активами зроблено Європейським Центральним Банком, яким сформульовано комплекс детермінант ефективності банків (Altavilla, Vegenu, & Maruhn, 2025; European Central Bank, n.d.). Національний Банк України систематизував і адоптував ключові заходи управління непрацюючими активами до

умов України (Національний банк України, n.d.). Міжнародні аудиторські і консалтингові компанії активно використовують кількісні показники ефективності управління активами в аудиторських звітах і рекомендаціях щодо оптимізації діяльності банків (Jain, Pollini, & Hardy, 2024).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Питанню управління непрацюючими активами приділено 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 основних, на думку автора, кількісних і якісних показників ефективності управління активами, включаючи непрацюючі, у банківській сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Підвищення ефективності є давнім викликом для фінансового сектора. Пітер Друкер, відомий теоретик менеджменту, визначав ефективність як здатність організації досягти максимального результату за умов мінімального рівня витрат ресурсів (Drucker, 1963). Іншими словами, ефективність визначається як міра

продуктивності, що забезпечує мінімальні втрати часу, зусиль та навичок. Разом з тим, управління витратами передбачає не лише їхнє скорочення, а й збільшення доходу на одиницю витрат. «Немає більшого безглуздя, ніж ефективно робити те, чого взагалі не треба було робити. Ефективність робить все правильно, результативність — це робити правильні речі». Ця цитата підкреслює важливість не лише ефективності, але й правильного вибору завдань (Drucker, 1963).

У ринковій економіці ключовим показником ефективності прийнято вважати прибутковість. Вона тісно пов'язана з бізнес-моделями, продуктивністю та, в цьому контексті, з внеском, який компанії роблять у загальний економічний добробут (Buch, 2024).

Разом з тим, надто високий рівень прибутковості може свідчити про надмірно завищений ризик апетит банку або навіть шахрайські дії. Банки та їх акціонери можуть брати на себе більше ризиків, ніж це є припустимим, прагнучі отримати значні прибутки. Бажання максимізувати прибуток у короткостроковій перспективі може призвести до збільшення рівня

проблемних активів і зашкодити довгостроковій стійкості бізнес-моделі. Крім того, вкладники банків надзвичайно цінують саме стабільність і стійкість банків.

Ефективність у фінансах означає виконання завдань у своєчасний та економічний спосіб, зазвичай за допомогою спрощених і стандартизованих процесів, що використовують технології та консолідацію, уникнення непрофільних видів діяльності через спільні сервіси та аутсорсинг.

Управління ефективністю може включати в себе: Корпоративне звітування, Розрахунки з постачальниками, управління дебіторською заборгованістю, бухгалтерський облік.

Однією з розповсюджених концепцій бенчмаркінгу є оцінка ефективності управління ресурсами, що зрештою призводить до прибутковості. Дослідження аналізу оточення даних (DEA, Data Envelopment Analysis) з динамічною мережевою структурою для вимірювання ефективності управління ресурсами та прибутковості (Kweh, Lu, & Liu, 2024).

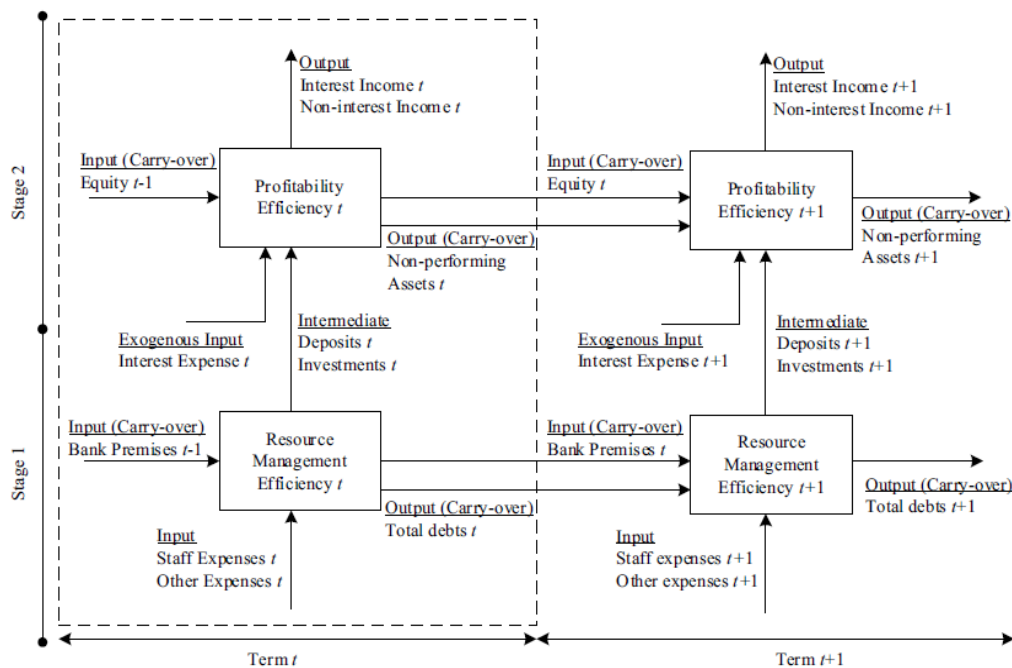


Рис. 1. Структура динамічних операційних процесів банку.

Джерело: складено авторами за даними (Kweh, et al., 2024).

Як показано на рис. 1, теоретики розділяють оцінку ефективності банків на

управління ресурсами та прибутковість. На Етапі 1 вхідні дані: власний капітал,

витрати на персонал та банківські приміщення. Екзогенні вхідні дані складаються з витрат на відсотки. Ці вхідні дані використовуються для оцінки Ефективності управління ресурсами. На Етапі 2 вхідні дані: власний капітал, банківські приміщення, депозити, інвестиції та загальна заборгованість. Ці вхідні дані використовуються для оцінки Ефективності прибутковості, яка має виходи у вигляді процентного доходу та не-процентного доходу. Проміжні виходи цього етапу включають депозити, інвестиції, а також вихідні дані у вигляді непрацюючих активів та загальної заборгованості.

Схема демонструє, як ефективність управління ресурсами впливає на ефективність прибутковості, показуючи взаємозв'язок між різними типами вхідних та вихідних даних у динамічному контексті банківської діяльності (Kweh, et al., 2024).

З метою оцінки ефективності управління активами банків також розраховують п'ять змінних CAMEL:

- Коефіцієнт достатності капіталу (C, Capital adequacy ratio): Ця змінна відображає здатність банку управляти ризиками та поглинати непередбачувані збитки. Ми очікуємо позитивного результату для цього показника, тобто співвідношення загальних власних коштів до загальних активів.

- Коефіцієнт якості активів (A, Asset quality ratio): Цей коефіцієнт показує якість кредитного портфеля, використання коефіцієнтів проблемних кредитів та резерву для покриття збитків від кредитів. Чим вищий цей показник, тим гірший рейтинг якості активів. У цьому дослідженні ми вимірюємо цю змінну як співвідношення проблемних кредитів до загальних власних коштів.

- Коефіцієнт якості управління (M, Management quality ratio): Цей коефіцієнт відображає здатність управлінської команди банку управляти ризиками, забезпечувати ефективну роботу та дотримання нормативних вимог, і вимірюється як співвідношення витрат на управління до загальних активів.

Неефективне управління призводить до високого значення цього коефіцієнта.

- Коефіцієнт прибутковості (E, Earning ability ratio): Ця змінна вимірює прибутковість банку, де високе значення вказує на високу здатність банку генерувати прибуток. Ми вимірюємо цю змінну як співвідношення чистого прибутку до загальних активів.

- Коефіцієнт ліквідності (L, Liquidity ratio): Ця змінна відноситься до наявності активів банку, які можуть бути швидко перетворені на готівку для виконання його зобов'язань. Ми вимірюємо цю змінну як співвідношення загальних готівкових коштів і дебіторської заборгованості до загальних активів. Банк, що має доступ до достатніх джерел фінансування, вважається таким, що має високий рівень ліквідності, тому високе значення цього коефіцієнта є бажаним.

З аналізу PWC випливають три інсайти щодо ефективного управління активами:

1) Банки з вищою ефективністю витрачають на дві відсоткові пункти менше (8% проти 10% від доходу) на команди середнього офісу та операцій, що свідчить про те, що вони: більш цифровізовані та/або менш трудомісткі, ефективніше використовують аутсорсинг порівняно з банками з нижчою ефективністю, ретельно контролюють компенсацію та пільги, щоб залишатися на ринковому рівні;

2) Банки з вищою ефективністю витрачають на шість відсоткових пунктів менше (10% проти 16% від доходу) на команди фронт-офісу, що свідчить про те, що найефективніші банки підтримують оптимальну кількість персоналу з вищим навантаженням клієнтів та ретельно керують компенсацією на одного працівника. Акцентують увагу на продуктивності продажів, максимізуючи ефективність своєї робочої сили з акцентом на партнерство між різними напрямками бізнесу. Мають економічну, менш складну модель функціонування фронт-офісу, ефективніше надають послуги через цифрові канали;

3) Багато банків не йдуть так далеко, як могли б, у зменшенні витрат, не пов'язаних з персоналом, попри явні можливості для кращого управління попитом та покращення жорсткості закупівель (Jain, et al., 2024).

Проводячи дослідження ефективності діяльності Піреус Банку у 2023 році, можливо звернути увагу на те, що Стратегією Банку передбачається підвищення операційної ефективності та прибутковості за рахунок оптимізації фіксованих витрат по окремих бізнес-процесах, що дозволить підвищити ефективність праці та мінімізувати ріст операційних витрат у майбутньому. Керівництво Банку на постійній основі оцінює та порівнює з конкурентами операційну ефективність Банку, а саме коефіцієнт співвідношення операційних витрат до операційних доходів. Операційні витрати протягом 2023 були в межах планових показників, при цьому коефіцієнт співвідношення операційних витрат до операційних доходів у 2023 році зменшився до 72,0% з 72,8% у 2022 році. Зменшення коефіцієнту співвідношення було зумовлене ростом операційного доходу (Акціонерне товариство «ПІРЕУС БАНК МКБ», 2024).

Однією із пріоритетних цілей минулих років для Банку було зниження частки проблемних кредитів яка була успішно реалізована, що дозволило досягти одного з найнижчих показників непрацюючих кредитів серед українських банків. 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.

Банку управляє ліквідністю, підтримуючи її на достатньому рівні для своєчасного виконання всіх прийнятих на себе зобов'язань з урахуванням їх обсягів, строковості й валюти платежів, забезпечує потрібне

співвідношення між власними та залученими коштами, формує оптимальну структуру активів із збільшенням частки високоякісних активів з прийнятним рівнем кредитного ризику для виконання вимог вкладників, кредиторів і всіх інших клієнтів.

З метою контролю за станом ліквідності, Банк контролює та підтримує на рівні значно вищому від мінімального необхідного такі нормативи ліквідності: коефіцієнт чистого стабільного фінансування (норматив NSFR) та коефіцієнт покриття ліквідністю (норматив LCR).

Норматив NSFR визначає мінімальний необхідний рівень ліквідності банку на горизонті один рік.

Станом на 31 грудня 2023 року даний норматив становив 317,1% (31 грудня 2022 року: 186,0%) при нормативному значенні 100%.

Норматив LCR устанавлює мінімально необхідний рівень ліквідності для покриття чистого очікуваного відпливу грошових коштів протягом 30 календарних днів. Станом на 31 грудня 2023 року норматив LCR (за всіма валютами) становив 614,5% (31 грудня 2022 року: 252,7%) при нормативному значенні 100%. Протягом року Банк не допускав порушення нормативів ліквідності.

Станом на 31 грудня 2023 року, норматив адекватності регулятивного капіталу (H2) складав 21,4% (31 грудня 2022 року: 19,7%), що у 2,14 перевищує мінімальний рівень встановлений НБУ (10%).

Капіталізація Банку є на достатньому рівні, що дозволяє нарощувати обсяги активних операцій без додаткового збільшення капіталу.

Станом на 31 грудня 2023 року показник рентабельність капіталу (ROE) становив – 11,1% (31 грудня 2022 року: - 17,4%).

Керівництво Банку на постійній основі здійснює моніторинг за виконанням стратегії та бюджету Банку шляхом порівняння фактичних та планових показників, а також аналізу макроекономічних факторів. У разі значних

відхилень може ініціювати внесення змін до стратегії чи бюджету Банку.

Таблиця 1. Динаміка основних показників ефективності банків України за 2019–2023 рр.

Показник/Рік	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність капіталу банків України (ROE), %	33,45	19,22	35,08	9,68	30,2
Рентабельність активів банків України (ROA), %	4,26	2,44	4,09	1,04	3,23
Доходи, млн.грн.	243 102	250 171	273 863	357 549	446 804
Процентні доходи, млн.грн.	152 954	147 743	168 746	217 053	304 437
Комісійні доходи, млн.грн.	62 057	70 640	93 162	85 622	97 061
Витрати, млн.грн.	184 746	210 445	196 488	335 628	364 124
Процентні витрати, млн.грн.	74 062	62 895	51 097	65 358	103 043
Комісійні витрати, млн.грн.	18 096	24 132	35 186	35 449	47 084
Чистий прибуток, млн.грн.	58 356	39 727	77 376	21 921	82 680
Відрахування в резерви, млн.грн.	10 714	31 037	3 448	121 204	17 813
Облікова ставка НБУ, %	18-13	11-6	6-9	10-25	25-15
Частка непрацюючих кредитів, %	45,8	37,8	27,3	38,2	37,4

Джерело: складено авторами за даними (Національний банк України, п.д.).

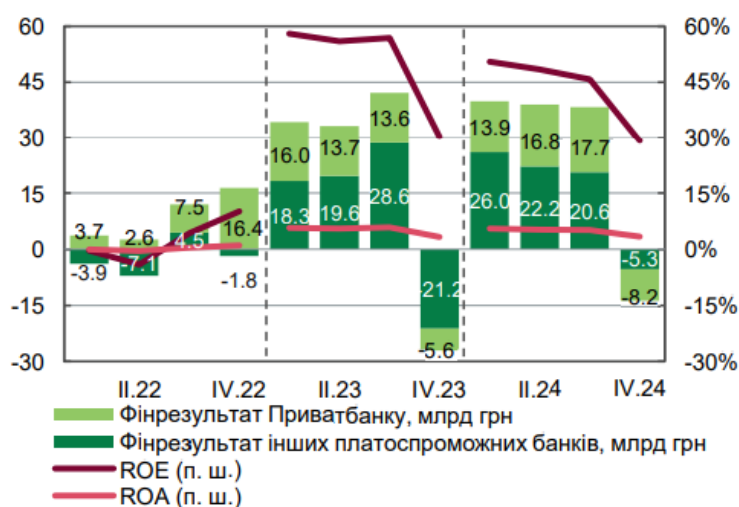


Рис. 2. Фінансовий результат, рентабельність капіталу та активів банків України 2022-2024рр.

Джерело: складено авторами за даними (Національний банк України, п.д.).

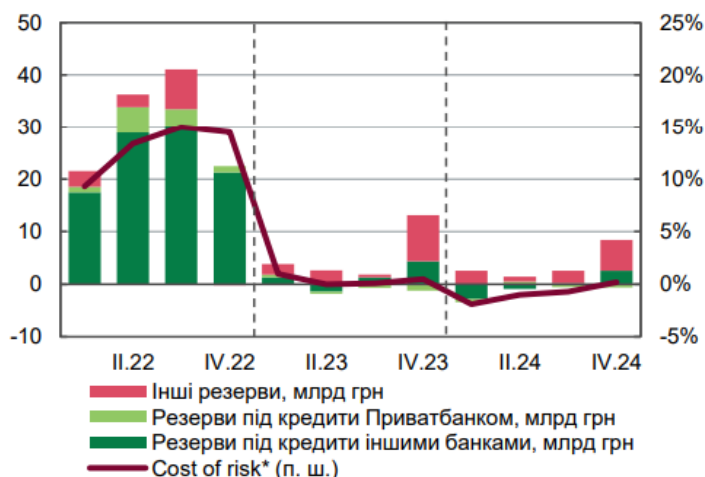


Рис. 3. Квартальні відрахування в резерви банків України 2022-2024рр.

Джерело: складено авторами за даними (Національний банк України, n.d.).

Частка непрацюючих кредитів (NPL) у банківському секторі станом на 01 січня 2025 року скоротилася до 30,3% або на 7,1 відсоткових пункти порівняно з показником станом на 01 січня 2024 року. Обсяг NPL за 2024 рік скоротився на 29,1 млрд. грн. до 393,2 млрд. грн. Тенденція його поступового зменшення триває з початку 2023 року.

Ключові чинники скорочення NPL:

1. подальше нарощення банками обсягів гривневих кредитів високої якості з огляду на поступове відновлення попиту на кредити та поліпшення умов кредитування, зокрема зниження кредитних ставок до рівня, який був наприкінці 2019 року. Обсяг валових кредитів у банківській системі за 2025 рік зріс на 167,5 млрд грн або на 14,8%;

2. списання непрацюючих кредитів, передусім роздрібних. Частка NPL у роздрібному кредитному портфелі за цей час знизилася на 8 відсоткових пунктів до 15,5%. Водночас дещо поліпшилася якість врегулювання й корпоративних боргів – частка NPL в кредитах бізнесу скоротилася на 5,2 відсоткових пунктів до 39%.

Скорочення частки непрацюючих кредитів зафіксовано в усіх групах банків:

1. у приватних українських банках – до 12,6%;

2. у банках з іноземним капіталом – до 10,9%;

3. у державних – до 43%.

Без урахування боргів колишніх власників АТ КБ "ПриватБанк" та старих боргів часів до оздоровлення банківської системи під час кризи 2015–2017 років частка непрацюючих кредитів станом на 01 січня 2025 року становить 24,8% в державних банках та 18,6% – загалом у банківській системі (рівень нижче 20% уперше з жовтня 2022 року) (Національний банк України, n.d.).

Якість працюючого портфеля залишається високою: показники міграції гривневих кредитів населення та бізнесу до непрацюючих зівставні з показниками довоєнного рівня. Аналіз фінансового стану корпоративних боржників свідчить, що в портфелях банків переважають кредити хороших клієнтів.

Висновки. Прибутковість банків є віддзеркаленням домінуючих найбільш ефективних бізнес-моделей, ринкових структур та макроекономічного середовища. Завдяки підвищенню процентних ставок протягом кількох останніх років, прибутковість банківських установ в Україні суттєво зросла. Однак, хоча зміна облікової ставки НБУ і процентних ставок досі була вигідною для банків, цього може бути недостатньо для компенсації структурних слабкостей, які можуть проявитися у разі реалізації ризиків погіршення якості кредитного портфелю. Саме тому банки повинні продовжувати адаптуватися до мінливого середовища, яке характеризується тенденцією до цифрової трансформації та високим рівнем макроекономічної

невизначеності, особливо у зв'язку з геополітичними ризиками.

Для забезпечення майбутньої прибутковості та зміцнення бізнес-моделей банки потребують чіткого бачення:

1) Адаптація бізнес-моделей до змін на ринку для збереження конкурентоспроможності та актуальності;

2) Посилення ІТ-систем відповідно до плану удосконалення інформаційних технологій для забезпечення найкращого обслуговування клієнтів, використовуючи технології для підвищення ефективності та залучення клієнтів;

3) Кібербезпека, яка враховує бачення захисту від кіберризиків, з огляду на зростаючу цифровізацію фінансових послуг.

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*. Retrieved from https://www.piraeusbank.ua/ua/home/about-bank?doc_category=%2Ffinansova-zvintnist-ta-audytorski-vysnovky
2. Abdelmoneim, Z., & Yasser, M. (2023). The impact of bank performance and economic growth on bank profitability: CAMEL model application in middle-income countries. *Banks and Bank Systems*, 18(3), 205-220. doi: 10.21511/bbs.18(3).2023.17
3. Al-Sadi, A., & Al-Mamouri, A. (2022). The impact of asset management on achieving bank profitability. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 10(5). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376028532_The_impact_of_asset_management_on_achieving_bank_profitability
4. Altavilla, C., Begenau, J., Burlon, L., & Maruhn, F. (2025). Determinants of bank performance: Evidence from replicating portfolios. *European Central Bank*. Retrieved from <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2937~7e22f4dc25.en.pdf>
5. Belhaj, S., & Mateus, C. (2016). Corporate governance impact on bank performance: Evidence from Europe. *Corporate Ownership and Control*. doi: 10.22495/cocv13i4c4p8
6. Buch, C. (2024). Bank profitability: A mirror of the past, creating a vision for the future. *European Central Bank*. Retrieved from <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2024/html/ssm.sp241016~c532e5246d.en.html>
7. Drucker, P. F. (1963). Managing for business effectiveness. *Harvard Business Review*. Retrieved from

Реалізація цих цілей вимагає довгострокових інвестицій, стабільного фінансування та міцної капітальної бази. Натомість оптимізація короткострокового прибутку може відбуватися за рахунок довгострокової стійкості та стимулювати прийняття надмірних ризиків. Для забезпечення фінансової та операційної стійкості ключовим залишається належне, перспективне управління капіталом. Усі операції з управління капіталом, включаючи рішення щодо розподілу, повинні базуватися на ретельному плануванні капіталу, яке демонструє здатність банків стабільно витримувати найбільш стресові сценарії. Нинішній високий рівень прибутковості створює сприятливу можливість для банків інвестувати у свою майбутню прибутковість.

<https://hbr.org/1963/05/managing-for-business-effectiveness>

8. European Central Bank. (n.d.). Retrieved from <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>
9. Jain, A., Pollini, P., & Hardy, V. (2024). Regional bank performance: What factors make the top banks different. *PwC US*. Retrieved from <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/regional-bank-performance.html>
10. Kweh, Q. L., Lu, W. M., Tone, K., & Liu, H. M. (2024). Evaluating the resource management and profitability efficiencies of US commercial banks from a dynamic network perspective. *Financial innovation* 10(19). doi: 10.1186/s40854-023-00531-0
11. Мудра, Р. Р. (2018). Ефективність функціонування банків України на ринку банківських продуктів і послуг. *Економіка і суспільство*, 17 (85). doi: 10.32782/2524-0072/2018-17-85
12. Національний банк України. (n.d.). Retrieved from <https://bank.gov.ua/>
13. Novickytė, L., & Petraitytė, I. (2013). Assessment of banks asset and liability management: Problems and perspectives (case of Lithuania). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (110). doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.955
14. Pastor, J. M. (1998). Efficiency and risk management in banking firms: A method to decompose risk. *Working Papers*, (1998-10). Retrieved from <https://typeset.io/pdf/efficiency-and-risk-management-in-banking-firms-a-method-to-4eeftckks.pdf>
15. Святенко, С. В., & Потапчук, А. В. (2020). Оцінка ефективності управління активами і пасивами АТ «КБ «ПРИВАТБАНК». *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*, 1(24). doi: 10.32782/easterneurope.24-34

УДК 005.95:174:808:005.5
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-325-333

БАЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Наталія Калініна¹, Максим Оліферовський²

¹К.ф.н., доцент, магістр медіації та вирішення конфліктів, MBA, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: kalininanv@krok.edu.ua

²Аспірант кафедри менеджменту та інноваційного розвитку, магістр медіації та вирішення конфліктів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: oliferovskyimv@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0009-0000-5088-2441>

BASIC TOOLS FOR RESOLVING CONFLICTS IN ORGANIZATIONS

Nataliia Kalinina¹, Maxym Oliferovski²

¹PhD (Phylology), associated Professor, Master of Mediation and Conflict Resolution, MBA, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kalininanv@krok.edu.ua

²Postgraduate student of the Management and Innovation Department, Master of Mediation and Conflict Resolution, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: oliferovskyimv@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0009-0000-5088-2441>

Анотація. Стаття присвячена аналізу основних інструментів вирішення конфліктів в організаціях, таких як конфлікт-менеджмент, переговори та медіація, із врахуванням їхньої ефективності у сучасних умовах. Автори акцентують увагу на важливості цих методів для забезпечення стабільності та ефективності корпоративного середовища в Україні, особливо в умовах соціальної напруженості, викликаній війною. Розглядається системний підхід конфлікт-менеджменту, який передбачає превентивні дії та довгострокове управління конфліктами, що дозволяє зменшити ризик їхньої ескалації. Визначено основні відмінності між конфлікт-менеджментом та вирішенням конфліктів, такі як орієнтація на превентивність, тривалість процесу та інтеграція в стратегію організації. Автори зазначають, що впровадження конфлікт-менеджменту є доцільним для середніх і великих організацій, тоді як для малих підприємств рекомендується навчання основним навичкам управління конфліктами. Окремий розділ присвячений переговорам як інструменту вирішення конфліктів. У статті розглядаються переваги цього методу, зокрема економія ресурсів, гнучкість та можливість досягнення сценарію "win-win". Зазначено ключові принципи, які забезпечують успіх переговорів, а також надано практичні рекомендації щодо їх ефективного використання. Медіація розглядається як альтернативний, позасудовий спосіб врегулювання конфліктів. Описано переваги цього підходу, зокрема конфіденційність, неупередженість, добровільність та спрямованість на розв'язання проблеми. Зазначено, що медіація дозволяє зберегти партнерські відносини та покращити психологічний клімат у колективі, однак потребує залучення кваліфікованих медіаторів. Наукова новизна статті полягає у структурованому аналізі трьох інструментів вирішення конфліктів та демонстрації їхньої взаємодоповнюваності. Автори наголошують на необхідності інтегрованого підходу, що охоплює всі три методи, для мінімізації конфліктів і покращення ефективності роботи організації. Висловлюється потреба у подальших дослідженнях для адаптації зазначених інструментів до специфіки українського бізнес-середовища.

Ключові слова: вирішення конфліктів, інструменти управління, конфлікт-менеджмент, переговори, медіація, організації, менеджмент.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 15

Abstract. The article is devoted to the analysis of the main tools for resolving conflicts in organizations, such as conflict management, negotiation and mediation, taking into account their effectiveness in modern conditions. The authors focus on the importance of these methods to ensure the stability and efficiency of the corporate environment in Ukraine, especially in the context of social tensions caused by the war. A systematic approach to conflict management is considered, which provides for preventive actions and long-term management of conflicts, which reduces the risk of their escalation. The main differences between conflict management and conflict resolution are identified, such as orientation towards prevention, process duration and integration into the organization's strategy. The authors note that the implementation of conflict management is appropriate for medium and large organizations, while for small enterprises, training in basic conflict management skills is recommended. A separate section is devoted to negotiations as a tool for resolving conflicts. The article discusses the advantages of this method, including resource savings, flexibility, and the possibility of achieving a win-win scenario. The key principles that ensure the success of the negotiations are indicated, as well as practical recommendations for their effective use are provided. Mediation is considered as an alternative, out-of-court way of resolving conflicts. The advantages of this approach are described, in particular, confidentiality, impartiality, voluntariness and focus on solving the problem. It is noted that mediation allows you to maintain partnerships and improve the psychological climate in the team but requires the involvement of qualified mediators. The scientific novelty of the article lies in the structured analysis of three tools for resolving conflicts and demonstrating their complementarity. The authors emphasize the need for an integrated approach, encompassing all three methods, to

minimize conflicts and improve the efficiency of organizations. The need for further research is expressed to adapt these tools to the specifics of the Ukrainian business environment.

Keywords: *conflict resolution, management tools, conflict management, negotiations, mediation, organizations, management.*

Formulas: *0, fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 15*

Постановка проблеми. Конфлікти в організаціях є неминучими і можуть як позитивно, так і негативно впливати на командну роботу та продуктивність праці. Якщо конфлікти не вирішуються належним чином, це може призвести до погіршення робочої атмосфери, зниження ефективності, підвищення стресу серед співробітників і збільшення плинності кадрів. Наразі, коли в Україні триває війна, рівень стресу та конфліктності в суспільстві є підвищеним. Це має безпосередній вплив на робочі процеси в організаціях. Таким чином, важливо усвідомити, які методи управління конфліктами є найбільш ефективними в організаційній діяльності в Україні сьогодні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління конфліктами в організаціях досліджували як міжнародні, так і українські науковці, такі як Барон Р., Уоллс Д., Гловер М., Гришина Н., Ващенко І. та інші. Пак Н. та Юсковець І. вивчали вплив організаційної культури на ефективність управління конфліктами (Пак, 2024). Рахим М. досліджував зв'язок між конфліктами та ефективністю організації (Rahim, 2017). При цьому, практичні аспекти вирішення конфліктів в організаціях в сучасних умовах, включаючи специфіку пов'язану з війною, досліджені недостатньо та вимагають адаптацію традиційних методів та підходів до нових викликів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз основних інструментів вирішення конфліктів в організаціях, таких як конфлікт-менеджмент, переговори та медіація, із визначенням їх ефективності в різних ситуаціях корпоративного життя. Стаття спрямована на надання практичних рекомендацій для менеджерів і працівників щодо розвитку навичок ефективного управління конфліктами в робочому

середовищі в умовах сучасних викликів в Україні.

Наукова новизна даної статті полягає в системному підході до інструментів вирішення конфліктів, а саме об'єднанні конфлікт менеджменту, переговорів та медіації у спільний контекст. В статті запропоновано структурований аналіз цих інструментів, показано де кожен із них є найбільш ефективним та в чому полягає їхня взаємодоповнюваність.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних організаціях конфлікти є складовою корпоративного життя, і їх ефективне вирішення є критично важливим для забезпечення стабільності та успішного розвитку компанії. В процесі управління конфліктами керівництво має доступ до різних інструментів, які дозволяють не лише вирішити суперечки, але й перетворити їх на можливість росту та покращення внутрішніх відносин. В цій статті буде розглянуто три основні інструменти вирішення конфліктів, які застосовуються в організаціях: конфлікт-менеджмент, переговори та медіація. Ми проаналізуємо переваги та недоліки кожного з них, а також запропонуємо приклади типових ситуацій, в яких їх використання є доцільним для організацій в Україні в сучасних умовах.

Чим саме відрізняється «конфлікт менеджмент» як інструмент від звичайного вирішення конфліктів? Поняття "конфлікт-менеджменту" та "вирішення конфліктів" стосовно організацій та компаній мають деякі спільні риси, але відрізняються за своїм змістом і підходом.

Вирішення конфліктів – це конкретний процес, спрямований на знаходження вирішення вже наявного конфлікту. Основна мета – зменшити напругу та досягти згоди між сторонами. Основними характеристиками вирішення конфліктів є:

- орієнтація на конкретну ситуацію: це короткострокова реакція на конкретний конфлікт, який вже виник;

- фокус на результаті: головне завдання – вирішити проблему та знизити напругу;

- тимчасовий процес: не обов'язково включає довготривалі стратегії управління конфліктами в майбутньому (Rahim, 2017).

У свою чергу, конфлікт-менеджмент – це системний підхід до управління конфліктами в організації. Він включає різні стратегії, інструменти та методи, які спрямовані на:

- передбачення конфліктів: рання ідентифікація потенційних конфліктів ще до їх виникнення;

- попередження: розробка політик і процедур, які допомагають мінімізувати ймовірність виникнення конфліктів;

- управління конфліктами: використання методів контролю, направлення конфліктів у конструктивне

русло для забезпечення ефективної взаємодії в колективі;

- регулювання: постійне втручання та моніторинг для підтримки балансу між учасниками конфліктів (Дьяченко, 2021).

Основні характеристики конфлікт-менеджменту включають в себе:

- тривалий процес: включає постійний моніторинг та аналіз ситуації в організації;

- системний підхід: враховує всі етапи життєвого циклу конфлікту – від попередження до врегулювання;

- організаційна стратегія: інтегрований у загальну стратегію управління компанією, передбачає довгострокову роботу зі стосунками в колективі (Кузьменко, 2019).

Таким чином, можна підкреслити основні відмінності двох підходів – вирішення конфліктів та конфлікт менеджменту, які наведені в таблиці 1:

Табл. 1. Порівняння конфлікт-менеджменту та вирішення конфліктів за характеристиками

Характеристика	Конфлікт-менеджмент	Вирішення конфліктів
Мета	Систематичне управління конфліктами	Швидке вирішення конкретного конфлікту
Орієнтація	Превентивна, довготривала	Реактивна, зосереджена на конкретному випадку
Тривалість	Постійний процес	Тимчасовий, доки конфлікт не вирішено
Методи	Управління, моніторинг, попередження	Переговори, медіація, арбітраж
Вплив на організацію	Сприяє загальному зростанню ефективності	Вирішує проблему на момент конфлікту

Джерело: сформовано авторами

Отже, конфлікт-менеджмент є ширшим процесом, який включає попередження та управління конфліктами, тоді як вирішення конфліктів зосереджується на конкретному конфлікті та його негайному вирішенні (Кравченко, 2020).

Перевагою конфлікт менеджменту є можливість вплинути на конфлікт на ранній стадії та знизити ризик ескалації конфлікту. Це зменшує зусилля на його вирішення, які

доведеться витратити на пізніх стадіях розвитку конфлікту. В той же час, недоліком конфлікт менеджменту є його громіздкість та коштовність системи: виділення персоналу або додаткових функцій (як правило це HR-менеджер), впровадження певних політик та моніторинг їх виконання, тощо.

Як правило конфлікт менеджмент застосовується як інструмент у великих (більше 100 співробітників) та інколи в

організаціях середнього розміру (50-100 співробітників). Невеликі організації часто не мають достатньо ресурсів, щоб впроваджувати конфлікт менеджмент як системний інструмент. Для зниження кількості конфліктів, особливо в малих та середніх організаціях, доречно проводити навчання основам конфлікт менеджменту менеджерів вищої та середньої ланки. Це підвищить їх конфліктологічну компетенцію та буде сприяти попередженню та більш ефективному вирішенню конфліктів в організаціях (Bush, & Folger, 2020).

Далі, розглянемо наступний базовий інструмент вирішення конфліктів, а саме переговори. Для будь-якого розвитку потрібен поштовх – конкурентне прагнення переваги і перехід до нового рівня розвитку. Але для цього важливо розумно витратити ресурси. Так, компанії Coca-Cola, DuPont, Sony, IBM, Johnson & Johnson, General Motors, Deloitte, Shell, BP, Apple та Asters зробили вибір на користь ефективного використання часу та грошей для досягнення цілей бізнесу. Запобігання конфліктам та їх вирішення (у разі виникнення) є частиною ДНК цих компаній і розглядається не тільки як юридичний, але і як бізнес-імператив. Названі компанії зробили вибір на користь альтернативних способів вирішення спорів – ADR (Alternative Dispute Resolution), в центрі якого стоять переговори. Наприклад, компанія Google розробила просту «мантру», якої успішно дотримується: "Don't litigate, negotiate" ("Не судись, веди переговори", англ.).

Декілька років тому регулятори США та Європи звинуватили Google у зловживанні своїм доміантним становищем серед пошукових систем на ринку. Компанія Google, просуваючи свої послуги, такі як Google Shopping, у результатах пошуку опускала інформацію про продукти конкурентів нижче, що скорочувало відсоток їх потенційних споживачів. Відповідно до угоди, Google погодилася зарезервувати місце у верхній частині своїх європейських пошукових сторінок для конкурентів, щоб надавати

спеціалізовані результати пошуку для таких речей, як готельні номери, поряд із службами Google, які роблять те саме. Google вдалося уникнути офіційного поглибленого розслідування з боку регуляторів ЄС, що могло б призвести до штрафу в розмірі 10% від глобального річного доходу компанії, який на той момент становив 59,8 млрд доларів. Під час розслідування, яке тривало понад 3 роки, сторони наголосили, що вони хотіли уникнути формальної юридичної битви, посилаючись на те, що судовий розгляд зайняв би набагато років і не мав би такого негайного впливу.

Угода Google різко контрастує з десятирічною битвою Microsoft із Брюсселем. На відміну від Google, Microsoft потрапила в дорогу конфронтацію з європейськими антимонопольними органами, які оштрафували компанію-розробника програмного забезпечення на понад 2,5 мільярда доларів.

"Переговори працюють краще за конфронтацію", – сказав Герберт Ховенкамп, професор Університету Айови, фахівець з антимонопольного законодавства (Hovenkamp, 2016). Google була набагато більш гнучкою, ніж Microsoft, представляючи свої власні пропозиції щодо вирішення спору з ЄС. Отже, переговори можуть бути надзвичайно ефективним інструментом вирішення конфліктів. Пропонуємо три принципи, які допоможуть вигідно вирішити конфлікти і перетворити суперечки в компанії на угоди.

Перший принцип – це ефективне використання ресурсів. Необхідно вивчити можливість вдатися до переговорів, перш ніж звертатися до суду, оскільки це допоможе заощадити час. Гнучкість процесу забезпечує багатогранне рішення без кордонів, вироблене самими сторонами. Сторони керують процесом, виходячи з обумовлених правил взаємодії, на відміну від судового процесу, де суддя діє в рамках правил, описаних у процесуальних кодексах. Навіть у складному випадку суперечка може бути вирішена за лічені

місяці чи тижні, а судовий процес може тривати роки.

Другий принцип - це фокус на взаємну користь. Важливо зосередитись на інтересах, а не позиціях. Важливо визначити та висловити свої інтереси у суперечці, включаючи ті, які не є фінансовими, та закликати іншу сторону зробити те саме. За протидіючими позиціями стоять спільні та різні інтереси. Важливо зрозуміти свої інтереси та інтереси іншої сторони. Інтереси можна задовольнити різними шляхами.

Третій принцип - це контроль над тим, що відбувається. Самостійно контролювати ситуацію у процесі прийняття варіантів вирішення спору, а також захистити себе від "незручних" та нездійсненних рішень. У процесі перемовин сторони беруть безпосередню участь у виробленні та ухваленні рішення. Третя особа лише організовує переговори, у яких сторони самі шукають варіанти.

За визначенням, перемовини – це спір між двома або більше учасниками з метою досягти взаємовигідної угоди та/або вирішити конфлікт (Harvard Business Essentials, 2023). Але питання в тому, чи може бути культура перемовин в серці корпоративної культури певної організації? Щоб дати відповідь, розглянемо декілька причин, чому будь якій організації варто поставити в пріоритет навчання навичкам ведення переговорів.

Причина перша - побудова відносин. Уміння ефективно вести переговори викликає у клієнтів, співробітників та роботодавців позитивне відчуття поваги та професіоналізму. Якщо ви працюєте з проблемою чесно, формуючи сталі зв'язки з клієнтом та захищаючи взаємні вигоди в угоді, з вами буде намагатися працювати більше людей. Причина одна: ваше вміння ефективно спілкуватися, поважати інтереси та цінності опонента. Ніхто не хоче, щоб його сприймали як слабкого в переговорах, або як такого, що не вміє домовлятися.

Для будь-якого менеджера сьогодні важливо бути впевненим у вмінні вести переговори. Це особливо необхідно топ-

менеджерам, які мають зрозуміти, що їхня команда тільки виграє від того, що навчиться вирішувати конфліктні ситуації за допомогою навичок ведення ефективних переговорів. Маючи такі навички, людина може легко увійти у будь-яку справу, дискусію, обговорення, нетворкінг і вийти, здобувши максимальний результат для себе чи компанії. Це дозволяє бути більш професійним та переконливим у своїй справі. Володіння навичками перемовин – це особливий склад мислення, а знання як їх застосовувати, може дати величезний бонус у житті.

Причина друга - покращення комунікації. Вміння вести переговори – це не просто вміння гарно говорити. Це, перш за все, навички ґрунтовної підготовки, активного слухання, уміння розпізнавати певні сигнали опонента, вести торг, прораховувати баланс сил, і в цьому криється таємниця. Саме ці вміння дозволяють гостро відчувати силу та слабкість опонента, побачити суть проблеми та знайти її рішення (Ury, 2007).

Ставлення до переговорів як до взаємовигідного процесу, надання йому змістовності та розуміння інтересів сторін, уміння побудувати гнучку стратегію – все це надає сторонам переговорів величезної сили. Всі учасники переговорів, від клієнтів до колег, завжди високо цінують у людині вміння слухати та думати перед тим, як говорити.

Крім того, переговори вчать людей досягати результату, бути відвертими в тому, чого бажаєш досягти без будь-яких маніпуляцій. Биття головою об ворота ніколи не призводило до результату. Переговори – це технологія, що навчає лаконічно формулювати мету, а це заощадує час, енергію та гроші всіх учасників процесу (Ury, 2015).

Причина третя - вирішення конфліктів. Спір або суперечка можуть привести до втрачених або зіпсованих стосунків, розмежування в команді, створення токсичного середовища на робочому місці. Саме тому вміти відновити єдність за допомогою

структурованого, мирного обговорення проблеми є ключовим у бізнесовому середовищі.

Переговори є головним інструментом вирішення проблем під час конфлікту. Метою ефективних перемовин у нашому розумінні є врахування інтересів обох сторін та створення сценарію “win/win”. Шляхом коректної ідентифікації проблеми, визначення потреб клієнтів, співробітників або бізнесу, ви можете знайти найкраще вирішення, передбачити майбутні конфлікти та спланувати вчасне втручання у конфлікт.

Це може бути компроміс, співпраця або прийняття ситуації. Якщо CEO компанії, менеджер або тімлідер здатні вести ефективні перемовини, вони створюють живе, здорове середовище для розвитку успішного бізнесу, відмовившись від архаїчних авторитарних менеджерських практик із метою вирішення проблеми в самому її корінні.

Переговори як інструмент вирішення конфліктів дозволяє відкрито шукати інноваційні шляхи для подолання перешкод у процесі досягнення угоди. На відміну від ситуації, коли розмова закінчується із проявом першої ж негативної реакції опонента, ефективний переговорник може вдало застосувати техніку торгу, обговорення, відкритих запитань, зробити вдалу пропозицію. Це створює атмосферу відкритості, демонструє те, що ви цінуєте час та енергію опонента, шукаючи взаємовигідного вирішення проблеми разом із ним.

Отже, ми розглянули основні принципи переговорів, як інструменту вирішення конфліктів. Перевагами цього інструменту є економія ресурсів, гнучкість, адаптивність, можливість досягнення компромісу. В той же час недоліками є не контрольованість процесу та результату, можливість зайти у «глухий кут». Переговори можуть бути застосовані в організаціях будь якого типу (комерційних, некомерційних, державних) та розміру. Нижче пропонуємо декілька

конкретних шляхів, які допоможуть досягнути максимум при вирішенні конфлікту із застосуванням переговорів.

1. Готуватись до переговорів ретельно та мати структурований план ведення переговорів.

2. Разом зі своєю командою розробити детальну стратегію переговорів.

3. Під час переговорів уважно слухати і ставити ефективні запитання.

4. Знати свою роль у команді під час переговорів і думати перед тим, як говорити.

5. Бути гнучким, концентруватися на тому, що важливо для опонента.

6. Фокусуватися на обговоренні проблеми «тут і зараз».

7. Бути відкритим до пропозицій та орієнтованим на пошук рішення.

8. Перед тим, як буде досягнуто згоди, перевіряти, чи є вона взаємовигідною.

9. Практикувати навички переговорів скрізь: на роботі, в побуті, у суспільному житті.

10. Замовити для себе та своєї команди навчання з ефективних переговорів.

11. Спілкуватися з професіоналами в цій галузі, просити зворотній зв'язок із ними щодо підвищення рівня ваших навичок.

Таким чином, беручи за аксіому те, що переговори є одним із найефективніших інструментів комунікації в цілому та вирішення конфліктів зокрема у всіх сферах життя – бізнесі, політиці, побуті – вони мають стати однією з ключових компетенцій сучасного керівника. Іншими словами, переговори – це частина ДНК сильної корпоративної культури сучасної компанії, організації, закладу. Формування цієї компетенції залежить від свідомості топ-менеджменту, освіченості й розуміння важливості формування здорової, ненасильницької комунікації, що є ознакою сильної корпоративної культури.

Наступним базовим інструментом вирішення конфліктів є медіація. Медіація — це альтернативний, позасудовий спосіб

врегулювання суперечок за сприяння незалежного посередника — медіатора, який допомагає учасникам конфлікту знайти взаємовигідне рішення (Bush, & Folger, 2020). Цей інструмент застосовується при розгляді як комерційних спорів, конфліктних ситуацій, так і трудових спорів.

Як альтернативний спосіб вирішення спорів (ADR) в бізнес середовищі медіація має певні переваги перед судовим розглядом, а саме:

- медіатор — не адвокат, він не відстоює позицію жодної із сторін; посередник досліджує реальні інтереси обох сторін, на основі яких і може сформуватися прийнятне рішення для всіх учасників;

- процедура медіації займає менше часу, ніж судовий процес;

- витрати на виплату гонорару медіатору суттєво менші, ніж витрати на юридичний супровід судового процесу;

- завдяки корпоративній медіації збільшуються шанси зберегти партнерські відносини та подальшу можливість продовження співпраці сторін в рамках спільного бізнесу (Kolb, & Bartunek, 2018).

Головна перевага медіації перед іншими методами вирішення конфліктів - це застосування конструктивного підходу до переговорів, заснованого на принципі прийняття рішення «Win/Win» (з англ. «перемога/перемога»).

Медіація зорієнтована не на розвиток конфлікту (з'ясування, хто правий, а хто винний) або на виявлення сторони, яка виграла, а на спільний та конструктивний пошук рішення. Під час медіації працівники намагаються спільно знайти рішення проблеми, і в результаті воно, вірогідно, буде прийнятним для всіх. Медіатор робить усе можливе, щоб позиції та почуття, інтереси та потреби опонентів спочатку були висловлені, а потім почуті й зрозумілі сторонами (Fisher, & Ury, 2011). У медіації не може бути переможених, виграють обов'язково обидві сторони. Ця умова є базовою для даного підходу. Серед інших основних принципів медіації слід зазначити:

- неупередженість: медіатор повинен проводити медіацію неупереджено і справедливо. Медіатор повинен проводити медіацію тільки тих справ, в яких він може залишатися неупередженим і справедливим;

- конфіденційність: медіатор повинен забезпечити розумні очікування сторін відносно конфіденційності. Конфіденційність залежить від обставин медіації та будь-якої угоди, до якої прийдуть сторони. Медіатор не повинен розголошувати хід і результати медіації, якщо на це немає дозволу всіх сторін або якщо цього не вимагає Закон (Гладун, 2020);

- добровільність: процедура медіації є суто добровільною. Ніхто не може змусити сторони скористатися медіацією, або хоча б спробувати це зробити. Медіація – це добровільний процес, він заснований на прагненні сторін досягти чесною і справедливою угоди;

- активність опонентів: медіатор виконує тільки функцію модерації процесу, відповідальність за якість і швидкість прийняття рішень лежить на опонентах (Николенко, 2021).

- спрямованість на розв'язання проблеми: медіатор допомагає сторонам ідентифікувати та розв'язати основну проблему, що лежить в основі конфлікту;

- спільне рішення: рішення приймається сторонами конфлікту, а не медіатором. Це робить рішення більш прийнятним для всіх сторін.

Під час проведення процедури медіації, медіатор не тільки допомагає конфліктуючим сторонам домовитися, але й подбати про те, щоб їх домовленості були надійними та довгостроковими. Професійно проведена процедура медіації, яка завершилася успішно, позитивно впливає на весь колектив організації. Результатом для працівників є те, що вони:

- починають розуміти причини виникнення та розвитку конфлікту;
- вчаться веденню переговорів;
- розвивають командні стосунки;
- працюють більш сумлінно, що дозволяє говорити про досягнення головної мети

мирного вирішення конфліктів — покращення психологічного клімату в колективі (Кравченко, 2020).

Перевагою медіації, як інструмента вирішення конфліктів, є професійний підхід, який гарантує, що процедура медіації буде проведена згідно всіх стандартів. Це підвищує шанси знайти рішення та вирішити конфлікт. Недоліком медіації є необхідність залучати медіатора. В певних випадках це може бути ресурсно затратним (послуги корпоративного медіатора можуть бути досить коштовними) або навіть неможливим (з точки зору наявності та/або згоди медіатора працювати в тих чи інших регіонах України). Для впровадження цього інструмента вирішення конфліктів в організацію, необхідно навчати персонал медіаційним навичкам (у разі залучення персоналу в якості внутрішнього медіатора), а також прописати відповідну статтю в кодексі корпоративної етики (ККЕ), обумовлюючи можливість залучення зовнішнього медіатора для вирішення конфлікту (Тихомиров, 2019).

Висновки. В статті були розглянуті та проаналізовані три базових підходи до вирішення конфліктів в організаціях: конфлікт-менеджмент, переговори та медіація. Конфлікт-менеджмент як системний підхід має на меті попередження та управління конфліктами на ранніх стадіях. Цей метод, хоча й потребує значних ресурсів, дозволяє уникнути масштабних втрат у майбутньому, що доведено прикладами його успішного використання в організаціях середнього та великого масштабу. Переговори як інструмент вирішення конфліктів мають значні переваги, зокрема гнучкість, можливість економії часу і ресурсів, а також досягнення сценарію «win-win».

Література:

1. Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2020). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict* (3rd ed.). Jossey-Bass, 368 p.

2. Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books. 240 p.

Проте для їх успішного використання потрібна ретельна підготовка і наявність навичок у менеджерів. Медіація є ефективним альтернативним методом вирішення конфліктів, який сприяє збереженню партнерських відносин і створенню прийнятних рішень для всіх сторін. Її перевагами є конфіденційність, неупередженість і швидкість, при цьому цей метод потребує залучення кваліфікованих медіаторів.

Для досягнення стабільності та ефективності в організаціях необхідно застосовувати не лише окремі методи, але й інтегрований підхід, що охоплює всі три інструменти та дозволяє не лише вирішувати конфлікти, але й мінімізувати їхнє виникнення у майбутньому. Окрім цього, важливим є впровадження в організаціях навчальних програм із переговорів та медіації для створення здорового психологічного клімату в колективі. При цьому треба проводити адаптацію зазначених інструментів до українських реалій, включаючи вплив військових дій і соціальної напруженості.

Застосування даних інструментів в організаціях призведе до зниження рівня конфліктності, покращення морального духу в колективі та досягнення більшої ефективності у виконанні поставлених задач. Водночас, питання можливості та ефективності застосування даних інструментів вирішення конфліктів в українських організаціях недостатньо вивчене та потребує проведення більш глибокого дослідження та аналізу. Результатом такого дослідження може бути підвищення ефективності роботи організацій певного сектору\секторів економіки та, як наслідок, зміцнення економіки України в цілому.

3. Hovenkamp, H. (2016). *Creation without restraint: Promoting liberty and rivalry in innovation*. Harvard University Press, 456 p.

4. Kolb, D. M., & Bartunek, J. M. (2018). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (3rd ed.). Jossey-Bass, 608 p.

5. Harvard Business Essentials. (2003). *Negotiation*. Harvard Business School Press, 208 p.

6. Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations* (5th ed.). Routledge, 368 p.
7. Ury, W. (2015). *Getting to yes with yourself (and other worthy opponents)*. HarperOne, 192 p.
8. Ury, W. (2007). *The power of a positive no: Save the deal, save the relationship, and still say no*. Bantam Books. 224 p.
9. Гладун, Н. М. (2020). *Медіація: теорія та практика*. Видавництво «Довкілля», 240 с.
10. Дяченко, І. В. (2021). *Конфлікт-менеджмент в організаціях: теорія та практика*. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 380 с.
11. Кравченко, С. В. (2020). *Менеджмент конфліктів в організації: теоретичні основи та практичні аспекти*. Видавництво «Літера ЛТД», 192 с.
12. Кузьменко, Н. М. (2019). *Основи конфліктології: навчальний посібник*. Астра-ЛТД, 184 с.
13. Николенко, О. В. (2021). *Основи медіації в Україні: практичний посібник*. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 300 с.
14. Пак, Н. Т. (2024). Управління конфліктами в організації: підходи та методи [Електронний ресурс]. *Інституційний репозиторій КНЕУ*. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39054> (дата звернення 21.10.2024)
15. Тихомиров, А. В. (2019). *Альтернативне вирішення спорів: теорія та практика*. Київ: МАУ, 336 с.

УДК 658.005.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-334-344

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ЛІДЕРІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

Віктор Алькема¹, Наталія Акініна²

¹Д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-57-07, e-mail: alkema@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

²К.пед.н., доцент, здобувач кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-57-07, e-mail: akininanl@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7556-9365>

MODEL FOR THE FORMATION OF CONFLICT RESOLUTION COMPETENCE OF FUTURE LEADERS IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION OF THE EDUCATIONAL PROCESS

Viktor Alkema¹, Natalia Akinina²

¹Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Management Technologies Department, “KROK” University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

²Sciences, Associate Professor, PhD, student of the Department of Psychology, “KROK” University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail: akininanl@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7556-9365>

Анотація. У статті наведені результати щодо формалізації моделі формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу. З'ясовано сутність поняття «конфліктологічна компетентність». Встановлено, що сформованість конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів є критично важливою для їхньої професійної діяльності, оскільки вона впливає на ефективність роботи з людьми та здатність вирішувати складні міжособистісні проблеми. Доведено, що конфліктологічна компетентність включає в себе знання про природу конфліктів, їх види та причини виникнення, а також вміння ефективно вирішувати конфліктні ситуації, запобігати їх ескалації та знаходити компромісні рішення. Формування цієї компетентності є складним і багатограним процесом, який потребує комплексного підходу та використання різноманітних методів й засобів навчання. Метою дослідження є розробка моделі формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу. Для досягнення мети в дослідженні було здійснено аналіз конфліктологічної компетентності майбутнього лідера та з'ясовано особливості поняття «конфліктологічна компетентність» в аспекті підготовки здобувачів освітніх програм спеціальності «Менеджмент». Розроблено модель формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу. Для досягнення мети та реалізації завдань було використано комплекс методів: аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, порівняння для розкриття сутності та визначення базових понять досліджуваної проблеми, структурування, моделювання для розробки моделі конфліктологічної компетентності особистості майбутнього менеджера. Розроблено модель формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів за умов цифровізації освітнього процесу. Запропонована модель включає три компоненти: когнітивний компонент, операційний компонент та рефлексивний компонент. Процес формування конфліктологічної компетентності складається з таких етапів: оцінювання базових знань та навичок, що є основою для подальшого розвитку конфліктологічної компетентності; визначення онлайн ресурсів для формування конфліктологічної компетентності й ідентифікація та організація технологічного і науково-методичного забезпечення їх ефективного використання; планування та контроль реалізації процесу формування конфліктологічної компетентності – включає планування та організування процесів когнітивного, комунікативного та професійного навчання із застосуванням цифрових технологій; діагностування рівня сформованості конфліктологічної компетентності. В запропонованій моделі визначено критерії педагогічних, технологічних і організаційних умов успішного формування конфліктологічної компетентності, а також критерії оцінки рівня її сформованості.

Ключові слова: менеджер, лідерство, конфліктологічна компетентність, формування, модель, конфлікт, управління, навчання, розвиток, навички, вміння.

Abstract. *The article presents the results of the formalization of a model for developing conflict resolution competence among future leaders in the context of the digitalization of the educational process. The essence of the concept of "conflict resolution competence" has been clarified. It has been established that the development of conflict resolution competence in future leaders is critically important for their professional activities, as it affects their effectiveness in working with people and their ability to resolve complex interpersonal issues. It has been proven that conflict resolution competence includes knowledge about the nature of conflicts, their types, and causes, as well as the ability to effectively resolve conflict situations, prevent their escalation, and find compromise solutions. The formation of this competence is a complex and multifaceted process that requires a comprehensive approach and the use of various teaching methods and tools. The aim of the study is to develop a model for the formation of conflict resolution competence in future leaders in the context of the digitalization of the educational process. To achieve this goal, the study analyzed the conflict resolution competence of future leaders and clarified the features of the concept of "conflict resolution competence" in the aspect of training students in educational programs in the field of "Management." A model for developing conflict resolution competence in future leaders under digitalization conditions has been developed. To achieve the goal and accomplish the research objectives, a comprehensive set of methods was used: analysis, synthesis, generalization, systematization, and comparison to reveal the essence and define the fundamental concepts of the studied issue; structuring and modeling to develop a model of conflict resolution competence for future managers. The proposed model includes three components: the cognitive component, the operational component, and the reflective component. The process of forming conflict resolution competence consists of the following stages: assessment of basic knowledge and skills, which serves as the foundation for further development of conflict resolution competence; identification of online resources for conflict resolution competence formation and the organization of technological and scientific-methodological support for their effective use; planning and controlling the implementation of the conflict resolution competence development process, which includes planning and organizing cognitive, communicative, and professional learning processes with the application of digital technologies; diagnosing the level of conflict resolution competence formation. The proposed model defines the criteria for pedagogical, technological, and organizational conditions for the successful development of conflict resolution competence, as well as criteria for assessing the level of its formation.*

Keywords: manager, leadership, conflict resolution competence, formation, model, conflict, management, training, development, skills, abilities.

Вступ. Конфліктогенне суспільство оточує нас у повсякденному житті: визвольна війна, яка йде на території України, професійна діяльність, сімейне життя, соціальне життя – все це відбувається в кризових умовах (Viktor Alkema, Pavlo Hryhoruk, Halyna Skhidnytska, Oleksandr Sylkin (2025)). І зростання конфліктних ситуацій збільшується постійно. Навчаючись у закладі вищої освіти, та й закінчивши його, менеджер потрапляє в умови потенційно конфліктогенного професійного середовища, а професійна діяльність, на жаль, супроводжується проблемами емоційного та професійного вигорання. У сучасному світі, де динаміка соціально-економічних відносин постійно ускладнюється, конфлікти є невід'ємною частиною професійної діяльності менеджерів. Ефективне управління конфліктами є ключовим фактором успіху будь-якої організації, тому розвиток конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів є надзвичайно важливим завданням. Конфліктологічна

компетентність включає в себе знання про природу конфліктів, їх види та причини виникнення, а також вміння ефективно вирішувати конфліктні ситуації, запобігати їх ескалації та знаходити компромісні рішення. Формування цієї компетентності є складним і багатогранним процесом, який потребує комплексного підходу та використання різноманітних методів навчання.

У цій статті ми пропонуємо модель формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу, яка базується на інтеграції інноваційних технологій отримання теоретичних знань й формування практичних навичок. Модель передбачає активне залучення майбутніх лідерів до аналізу конкретних конфліктних ситуацій, розв'язання кейсів, участі в рольових іграх та тренінгах. Особлива увага приділяється розвитку критичного мислення, емоційного інтелекту та комунікативних навичок, які є необхідними для ефективного управління конфліктами. Представлена модель може бути

використана в освітньому процесі закладів вищої освіти в умовах цифровізації освітнього процесу для підготовки конкурентоспроможних менеджерів, здатних успішно вирішувати конфліктні ситуації та забезпечувати стабільний розвиток організації. Таким чином, розробка моделі формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в умовах цифровізації освітнього процесу є важливим кроком на шляху до підвищення якості управлінської освіти та підготовки менеджерів, здатних ефективно діяти в умовах сучасного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Порівняльному аналізу понять «компетентність» та «компетенція» присвячено фахову публікацію Головань М.С. (2011). Науковець розглядають професійну компетентність фахівця як складне цілісне особистісне утворення, що включає мотиваційний, когнітивний, діяльнісний та рефлексивний компоненти. Дослідженню змісту та особливостям формування конфліктологічної компетентності фахівців різних видів економічної діяльності та обґрунтуванню інструментів їх формування присвятили свої праці такі вітчизняні науковці: Браніцька Т.Р. (2022), Волкова Н.П. (2018), Воронцова О. В., Данечкіна Ю. (2006), Вошколуп Г. Ю. (2017), Головань М. С. (2011), Гуцуляк Н.П. (2020), Калаур С. М. (2016), Калаур С. М. (2018), Каменщук Т.Д. (2020), Климентьєва О. С. (2015), Кляп М.І. (2014), Козич І.В. (2008), Матійків І. М.(2012), Михальчук Ю. О. (2014), Філь С.С. (2020), Цісецький О., & Зборовська Х. (2012), Черногор Н. О. (2017), Ярослав Л.О. (2010). Більшість авторів публікацій приділяють увагу формуванню конфліктологічної компетентності майбутніх професіоналів, а також досліджують умови та методи, засоби й інструменти її формування. Дослідженнями особливостей формування компетентностей в умовах цифровізації освіти та освітнього процесу займалися вітчизняні вчені: Сафонов, Ю., & Коротун, О. (2024), Кучерак І. В. (2020), Черновол Є.

О., Чепелюк А. В., Куртяк Ф. Ф. (2023). Питанням формування конфліктологічної компетентності менеджерів в сучасній фаховій літературі приділено недостатньо уваги.

Результати дослідження конфліктологічної компетентності керівників та майбутніх менеджерів представлено в публікаціях Гуцуляк Н.П. (2020), Каменщук Т.Д. (2020), Матійків І. М. (2012), Цісецького О., & Зборовської Х. (2012) та Черногор Н. О. (2017). У своїй публікації Гуцуляк Н.П. (2020) приходиться до висновку, що ефективне управління конфліктами можливе лише за умов: об'єктивного розуміння конфлікту як реальності; конфліктологічної готовності менеджера; визнання можливості активного впливу на конфлікт і перетворення його в фактор саморегуляції.

На думку Каменщук Т.Д. (2020) конфліктологічна компетентність є системою наукових знань про конфлікт і вмінь управляти ним, виступає одним із психологічних чинників професійного становлення керівника. Конфліктологічна компетентність керівника, на думку Матійків І. (2012) полягає в його усвідомленій готовності й здатності до реалізації компетенцій, необхідних для професійно-управлінської взаємодії в умовах конфлікту, продуктивного врегулювання конфліктів (із застосуванням стратегії співпраці) на основі органічної єдності наявних цінностей, знань, умінь, досвіду та особистісних якостей. У публікації Цісецького О., & Зборовської Х. (2012) представлено результати дослідження структури та функцій конфліктологічної компетентності керівника та запропоновано комплексний підхід до її формування і постійного розвитку упродовж усього трудового життя. Конфліктологічну компетентність Черногор Н. О. (2017) розглядає як педагогічну умову формування конфліктологічної культури майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності.

Створенню моделей формування конфліктологічної компетентності

присвячено фахові публікації Козич І.В. (2008) та Ярослав Л.О. (2010). У своїй статті Козич І.В. (2008) обґрунтував модель формування конфліктологічної компетентності соціального педагога в умовах магістратури. Основними складовими запропонованої моделі є: методи досягнення результату, дії викладача, педагогічні умови й засоби. Більш деталізовану модель формування конфліктологічної компетентності подає у своїй публікації Ярослав Л.О. (2010). Запропонована ним модель містить структурні та процесуальні складові, етапи, форми, методи та технологію формування конфліктологічної компетентності майбутнього вчителя. В межах структурної складової науковець виділяє компоненти та критерії і рівні формування конфліктологічної компетентності. Процесуальна складова моделі включає детермінанти розвитку конфліктологічної компетентності. Модель унаочнює функціональні зв'язки між структурними компонентами та детермінантами розвитку.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Важливість формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів обумовлена низкою причин серед яких: наявність конфліктогенного професійного середовища в будь-якій організації; необхідність ефективного управління конфліктами для досягнення успіху організації; вміння вчасно розпізнавати конфліктні ситуації, аналізувати їх причини та знаходити конструктивні шляхи вирішення. Сучасні менеджери повинні володіти широким спектром компетентностей і особливо конфліктологічною.

Традиційні підходи і методи навчання часто є недостатніми для формування конфліктологічної компетентності. Тому в цій роботі невирішеним раніше завданням є розробка моделі, яка дозволяє комплексно і системно підійти до формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в умовах цифровізації освітнього процесу. На відміну від існуючих моделей такого типу

вона враховує сучасні тенденції розвитку як освіти так і цифрових систем і технологій, передбачає використання активних методів навчання, таких як кейси, рольові ігри, тренінги, що сприяє більш глибокому засвоєнню знань та формуванню практичних навичок. Модель сформовано як типову і вона може бути адаптована до потреб конкретного закладу вищої освіти та освітньої програми. Вона є гнучкою і може бути використана для підготовки менеджерів різного профілю. Впровадження моделі сприятиме підвищенню якості підготовки майбутніх менеджерів. Випускники закладів вищої освіти, які пройшли навчання за цією моделлю, будуть більш конкурентоспроможними на ринку праці та зможуть успішно вирішувати конфліктні ситуації, що виникають в процесі управління в умовах цифровізації діяльності сучасних організацій.

Мета та методи дослідження. Мета дослідження полягає в розробці моделі формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу. Для досягнення мети в дослідженні було вирішено наступні завдання: з'ясовано сутність понять «конфліктологічна компетентність» в аспекті підготовки здобувачів освітніх програм спеціальності «Менеджмент». А також розроблено модель формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу (Рисунок 1).

Для досягнення мети і реалізації завдань було використано комплекс методів: аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, порівняння для розкриття сутності та визначення базових понять досліджуваної проблеми, структурування, моделювання для розробки моделі конфліктологічної компетентності особистості майбутнього менеджера.

Виклад основного матеріалу дослідження. На першому етапі дослідження було висунуто гіпотезу, що формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в

умовах цифровізації освітнього процесу вимагає комплексного підходу, який поєднує теоретичну підготовку, практичні навички, розвиток особистісних якостей та використання інноваційних методів навчання й оцінювання його результатів. Для створення моделі формування конфліктологічної компетентності менеджерів в умовах цифровізації освітнього процесу визначали мету і завдання, які повинні вирішуватись в межах цієї моделі, здійснювали ідентифікацію складових моделі й визначали перелік цифрових платформ, які буде залучено до її реалізації. Перед початком створення моделі формування конфліктологічної компетентності з'ясовували у цільовій групі здобувачів базові вхідні компетентності: когнітивні знання, вміння та навички у сфері управління; комунікативні навички та особистісні якості.

Важливим етапом формування моделі стало планування комплексу освітніх компонентів, які будуть формувати базові складові конфліктологічної компетентності. Кожна із базових структурних складових конфліктологічної компетентності може формуватися завдяки окремим освітнім компонентам, а в їх межах змістовним модулям або їх певній сукупності.

Формування мотиваційного компоненту конфліктологічної компетентності пов'язано з вивченням освітніх компонентів філософсько-гуманітарного спрямування. Щодо формування когнітивного компоненту конфліктологічної компетентності дуже корисною для вивчення є конфліктологія й медіація, управління конфліктами. А формування комунікативного компоненту конфліктологічної компетентності вимагає опанування освітніх компонентів з комунікативного менеджменту для розуміння процесів спілкування та їх впливу на конфлікти. Цей компонент, на нашу думку, є найголовнішим з компонентів конфліктологічної компетентності. Його формування здійснюється за допомогою тренінгів з

ораторського мистецтва, управління діловими стосунками, медіації, де формуються знання та практичні навички з активного слухання та невербальної комунікації, вивчення міжособистісних відносин і комунікації в групах, розвитку навичок ведення переговорів тощо. У формуванні операційного компоненту конфліктологічної компетентності менеджера важливими є навички вирішення конфліктів, які формуються завдяки практичним заняттям з медіації та переговорів. Освітній компонент з управлінського консультування сформує у здобувачів розуміння технік управління конфліктами.

Важливим в умовах цифровізації освітнього процесу є використання можливостей неформальної й інформальної освіти, які дозволяють здобувачу не лише будувати унікальну освітню траєкторію навчання, але і формувати компетентності (і в першу чергу конфліктологічну) за рахунок рефлексивної практики, розвивати вміння та навички саморозвитку, роботи в команді й вирішення конфліктів у групах.

Цей неповний перелік освітніх компонентів, які можуть бути сформовані та структурно-логічно впорядковані в запропонованій моделі надають можливість суттєво підвищити рівень конфліктологічної компетентності здобувачів, забезпечуючи їм необхідні знання та навички для ефективного вирішення конфліктів у професійній діяльності.

Важливими інструментами, які забезпечують широкі інформаційні та навчально-методичні можливості для формування конфліктологічної компетентності в умовах цифровізації освітнього процесу є міжнародні та вітчизняні онлайн ресурси, а також освітні платформи закладів вищої освіти та цифрові застосунки. Серед яких варто відзначити платформи для онлайн навчання, наприклад Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning), Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Google Classroom та інші. Для формування конфліктологічної компетентності

важливою є практика реального використання здобувачами під час навчання інструментів для керування цифровими активами (наприклад DSpace), мобільних додатків для безпечного та надійного обміну повідомленнями та дзвінками, досвід користування електронною поштою, кабінетом студента, чат-ботами тощо. Формування конфліктологічної компетентності в умовах цифровізації освітньої діяльності має свої особливості, які визначаються специфікою застосування дистанційних технологій

навчання та потребами сучасного суспільства.

Після ідентифікації основних елементів моделі було здійснено її остаточне компонування з урахуванням обраної технології формування конфліктологічної компетентності майбутнього менеджера та залучення необхідних ресурсів для її успішної реалізації. Загальний вигляд розробленої моделі формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів, за умов цифровізації освітньої діяльності наведено на рисунку 1.

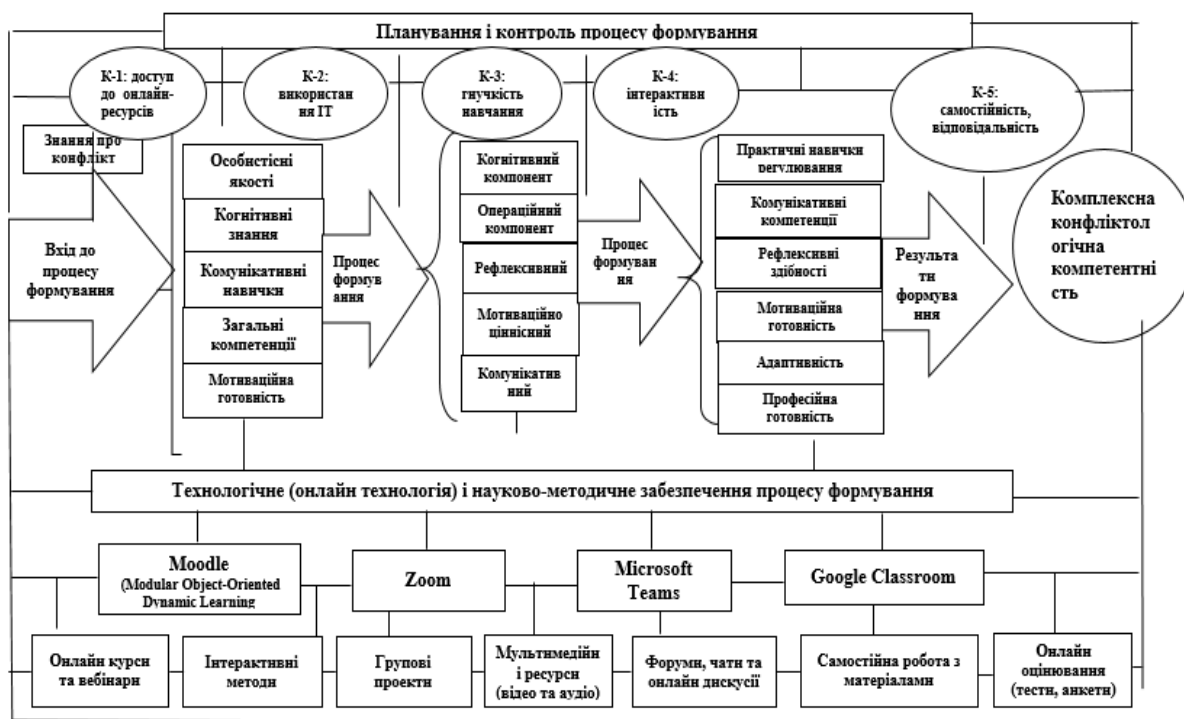


Рис 1. Модель формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу

Джерело: сформовано авторами

Запропонована модель включає три основні компоненти формування конфліктологічної компетентності майбутнього менеджера: когнітивний компонент (знання про конфлікти, їх причини та механізми врегулювання); операційний компонент (практичні навички управління конфліктами, професійна готовність); рефлексивний компонент (рефлексивні здібності, адаптивність, мотиваційна готовність).

Процес формування конфліктологічної компетентності

майбутнього менеджера передбачає чотири основні етапи. На першому етапі здійснюється організація та проведення оцінювання рівня вхідних знань, навичок та компетентностей майбутнього менеджера, які є фундаментом для подальшого розвитку конфліктологічної компетентності в процесі опанування ним освітніх компонентів обраної освітньої програми. Другий етап слід присвятити визначенню онлайн ресурсів для формування конфліктологічної компетентності й ідентифікації та

організації залучення технологічного і науково-методичного забезпечення їх ефективного використання. Для цього передбачається використання платформ для онлайн навчання (Moodle, Zoom, Microsoft Teams, Google Classroom, Prometheus тощо) і платформ для неформальної освіти та професійного розвитку (Ed-Era, Дія.Освіта, Coursera, Udeemy, Laba, Genius.space та ін.). На цьому етапі запропонованої моделі було визначено критерії педагогічних, технологічних і організаційних умов успішного формування конфліктологічної компетентності.

Для оцінки умов формування конфліктологічної компетентності в освітньому процесі запропоновано п'ять основних критеріїв (К): а) доступ до цифрових ресурсів (К1), використання інформаційних технологій (К2), гнучкість навчання здобувачів (К3), інтерактивність та залучення до освітнього процесу (К4), розвиток самостійності та відповідальності за набуття власних компетенцій (К5).

Перший критерій (К1) – доступ до цифрових ресурсів. У арсеналі цього критерію можемо використати онлайн курси та вебіари, інтерактивні методи, групові проекти, мультимедійні ресурси (відео та аудіо), форуми, чати та онлайн дискусії, самостійна робота з матеріалами, онлайн оцінювання (тести, анкети) тощо. Цифровізація освітнього процесу надає широкий доступ до різноманітних навчальних матеріалів, курсів та вебінарів, що стосуються конфліктології. Це дозволяє здобувачам отримувати знання з різних джерел, вивчати нові підходи та методи вирішення конфліктів. Наприклад, освітні програми на платформах, таких як Prometheus, пропонують лекції про медіацію та діалог, що допомагає формувати навички ефективного спілкування.

Другий критерій (К2) – використання інформаційних технологій. Вони відіграють ключову роль в умовах цифровізації освітнього процесу підготовки менеджерів. Використання різноманітних платформ для відеозв'язку,

онлайн-інструментів для спільної роботи та інших ресурсів дозволяє створювати більш динамічне і всеохоплююче середовище для навчання. Наприклад, можна використовувати симуляції конфліктних ситуацій або рольові ігри, які допомагають здобувачам відпрацювати навички в безпечному середовищі.

Третій критерій (К3) – гнучкість навчання. Цифровізація освітнього процесу це формат навчання, який дозволяє здобувачам самостійно обирати час і темп навчання. Це важливо для розвитку конфліктологічної компетентності, оскільки здобувачі можуть повертатися до складних тем або практикувати навички у зручній для них час. Гнучкість також сприяє кращому засвоєнню матеріалу, оскільки здобувачі можуть адаптувати освітній процес під свої потреби.

Четвертий критерій (К4) у формуванні конфліктологічної компетентності – це інтерактивність й залученість до процесу формування. Сучасні онлайн курси включають інтерактивні елементи, такі як форуми, чати та відео-конференції, що дозволяє здобувачам взаємодіяти один з одним і з викладачами. Це важливо для розвитку навичок комунікації та вирішення конфліктів у групі. Наприклад, участь у групових проектах або дискусіях може допомогти студентам відпрацювати практичні навички медіації та ведення діалогу.

П'ятий критерій (К5) – розвиток самостійності й відповідальності за результати навчання. Навчання в умовах цифровізації освітнього процесу вимагає від здобувачів високого рівня самодисципліни та відповідальності за власне навчання. Це сприяє розвитку самостійності, що є важливим аспектом конфліктологічної компетентності. Здобувачі вчать самостійно вирішувати проблеми, аналізувати ситуації та приймати рішення в умовах конфлікту.

Отже, використовуючи запропоновані критерії і, беручи до уваги інструментарій досягнення освітньої мети (формування конфліктологічної

компетентності в умовах цифровізації освітнього процесу), відповідно до нашої моделі, було сформовано кілька важливих і ефективних напрямів у застосуванні цифрового інструментарію навчання відповідно до умов онлайн-формату: інтерактивні онлайн-курси, ігрові елементи (гейміфікація), застосування групових проєктів та обговорень, вебінари, медіаційні практики (тренінги), використання кейс-методу, управлінське консультування і рефлексивні практики. Охарактеризуємо кожен з таких напрямів.

Перший напрям на шляху формування конфліктологічної компетентності – це інтерактивні онлайн-курси, створені викладачами закладу вищої освіти, або ж використані вже існуючі. Основними темами таких курсів можуть бути основи конфліктології, методи вирішення конфліктів, медіацію та ненасильницьку комунікацію.

Другий напрям – використання ігрових елементів – «гейміфікація». В нашому випадку шлях гейміфікації навчання може означати впровадження ігрових елементів у навчальний процес, таких як онлайн-квести або рольові ігри, що дозволяють студентам відпрацьовувати навички вирішення конфліктів у безпечному середовищі. Третій напрям шляху (формування конфліктологічної компетентності в умовах онлайн навчання) – це застосування групових проєктів та обговорень за темами важливими для конфліктології. Особливістю такого напрямку є спільна робота студентів, їх комунікації, вміння будувати стратегії спільного співіснування. Організація групових проєктів, дозволить студентам аналізувати конфліктні ситуації, обговорювати їх у малих групах і пропонувати рішення. Це сприяє розвитку комунікативних навичок та емпатії.

У четвертому напрямі щодо формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в умовах цифровізації освітньої діяльності ми пропонуємо використання вебінарів. Запропонована форма дистанційного навчання є важливими і корисними для

студентів з точки зору знайомства з думкою експертів в галузі конфліктології: почути думку експерта, його досвід, послухати поради тощо.

П'ятим напрямом роботи передбачається використовувати у навчальному онлайн процесі медіаційні практики (тренінги). До таких практик пропонуємо застосувати тренінги з медіації. Організація таких тренінгів, на яких здобувачі можуть навчитися основам медіації і відпрацювати навички посередництва в конфліктах.

Шостий напрям роботи – це використання «кейс-методу» для аналізу реальних або змодельованих конфліктних ситуацій, що дозволяє здобувачам застосовувати теоретичні знання на практиці. Сьомим напрямом підбору інструментарію для формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів є управлінське консультування. Це дає можливість здобувачам отримати управлінську професійну підтримку від фахівців практиків та експертів галузі. Забезпечує можливість отримання консультацій від менеджерів або коучів для обговорення особистих переживань.

Для формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів важливими, на нашу думку, є також – рефлексивні практики (восьмий напрям нашої моделі). За допомогою самоаналізу і рефлексії здобувачі зможуть вести щоденники рефлексії, в яких вони проаналізують свої дії в конфліктних ситуаціях і здійснять оцінку власного прогресу у розвитку конфліктологічної компетентності.

Третій етап реалізації моделі є основним і він концентрується на функціях планування та контролю за реалізацією процесу формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів. Цей етап включає реалізацію процесів когнітивного, комунікативного та професійного навчання із застосуванням цифрових технологій.

Завершальним етапом в запропонованій моделі є діагностування

рівня сформованості конфліктологічної компетентності майбутнього менеджера. На цьому етапі реалізації моделі здійснюється оцінювання рівня сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в умовах цифровізації освітнього процесу після завершення їх навчання на освітній програмі. Таке оцінювання реалізується на підставі визначеного комплексу критеріїв сформованості конфліктологічної компетентності. Ці критерії визначають рівень готовності менеджера до професійної діяльності, а саме: мотиваційну готовність – це забезпечення стійкої професійної спрямованості особистості, прагнення до діяльності, спонукання, регулювання та спрямування професійної діяльності менеджера; професійну готовність – здатність до самостійного прийняття рішень у складних ситуаціях невизначеності умов й вимог діяльності, що виникають у процесі роботи з персоналом та клієнтами; розвинені комунікативні навички, вміння вести конструктивний діалог і управляти емоціями в процесі спілкування; здатність до конструктивного вирішення конфліктів (уміння застосовувати різноманітні стратегії для ефективного управління конфліктами); рефлексивні здібності, що дають змогу швидко та об'єктивно оцінити конфліктну ситуацію, прийняти рішення, осмислити результати, проаналізувати всі попередні дії та зробити висновки щодо перспективи конфлікту, обрати той чи інший стиль керівництва в умовах екстремальної діяльності; адаптивність у стресових ситуаціях (здатність швидко реагувати на зміни в динаміці конфлікту та коригувати свою поведінку відповідно до обставин).

Модель є комплексною та інтегрує сучасні цифрові технології у процес формування конфліктологічної компетентності менеджера. Використання онлайн-інструментів сприяє ефективній підготовці менеджерів в царині управління конфліктами, розвиваючи їх аналітичні, комунікативні та адаптивні здібності.

Визначені критерії умов формування та оцінки конфліктологічної компетентності дозволяють чітко контролювати якість підготовки майбутніх менеджерів та адаптувати освітній процес щодо вимог формування конфліктологічної компетентності відповідно до потреб сучасного професійного середовища діяльності.

Висновки. В статті з'ясовано сутність поняття «конфліктологічна компетентність» – інтегративна властивість особистості, що є її здатністю передбачати і попереджувати конфлікт, регулювати і вирішувати його у руслі продуктивної трансформаційної взаємодії. Встановлено, що сформованість конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів є критично важливою для їхньої професійної діяльності, оскільки вона впливає на ефективність роботи з людьми та здатність вирішувати складні міжособистісні проблеми. Розвиток цієї компетентності включає в себе навчання теоретичним основам, практичним навичкам і формуванню позитивного ставлення до конструктивного вирішення конфліктів. Розроблено модель формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів за умов цифровізації освітнього процесу. Запропонована типова модель формування конфліктологічної компетентності майбутнього лідера, яка є результатом реалізації освітнього процесу.

Модель включає три основні компоненти: когнітивний компонент (знання про конфлікти, їх причини та механізми врегулювання); операційний компонент (практичні навички управління конфліктами, професійна готовність); рефлексивний компонент (рефлексивні здібності, адаптивність, мотиваційна готовність).

Процес формування конфліктологічної компетентності складається з таких основних етапів: організація входу до процесу – оцінювання базових знань та навичок, що є основою для подальшого розвитку конфліктологічної компетентності; визначення онлайн ресурсів для формування конфліктологічної

компетентності - платформи для онлайн навчання (Moodle, Zoom, Microsoft Teams, Google Classroom, Prometheus) і платформи для неформальної освіти та професійного розвитку (Ed-Era, Дія.Освіта, Coursera, UdeMy, Laba, Genius.space та ін.) й ідентифікація та організація технологічного і науково-методичного забезпечення їх ефективного використання; планування та контроль реалізації процесу формування – включає планування та організування процесів когнітивного, комунікативного та професійного навчання із застосуванням цифрових технологій; діагностування результатів формування – оцінюється рівень сформованої конфліктологічної компетентності. В запропонованій моделі визначено критерії педагогічних, технологічних і

організаційних умов успішного формування конфліктологічної компетентності, а також критерії оцінки сформованості конфліктологічної компетентності. Модель є комплексною та інтегрує сучасні цифрові технології у процес формування конфліктологічної компетентності. Використання онлайн-інструментів сприяє ефективній підготовці менеджерів в царині управління конфліктами, розвиваючи їх аналітичні, комунікативні та адаптивні здібності. Визначені критерії умов формування та оцінки конфліктологічної компетентності дозволяють чітко контролювати якість підготовки майбутніх менеджерів та адаптувати освітній процес відповідно до потреб сучасного професійного середовища.

Література:

1.Браніцька, Т.Р. (2022) Критерії та показники сформованості конфліктологічної культури майбутніх фахівців соціономічних професій. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. Випуск 52. С. 235-239. Доступ через : <https://vspu.net/sit/index.php/sit/article/view/5306>

2.Волкова, Н.П. (2018) Інтерактивні технології навчання у вищій школі: навчально-методичний посібник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 360 с. Доступ через: https://www.pedagogic-master.com.ua/2022/Volkova_1.pdf

3.Воронцова, О. В. (2006) Конфліктність та конфліктна компетентність особистості / О. В. Воронцова, Ю. Данечкіна // Збірник наукових праць «Вісник Національного університету водного господарства та природокористування». – Рівне, 2006. – Вип. 3 (35). – С. 302–307. Доступ через : https://www.researchgate.net/publication/350915714_FORMATION_MODEL_OF_FUTURE_PHYSICAL_CULTURE_TEACHERS'_READINESS_FOR_CONFLICT_PREVENTION_IN_PROFESSIONAL_ACTIVIT_Y

4.Вошколуп, Г. Ю. (2017) Сутність та значення конфліктологічної компетентності у професійній діяльності майбутніх економістів / Г. Ю. Вошколуп // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. - 2017. - № 1(2). - С. 25-36. Доступ через : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2017_1\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2017_1(2)_5)

5.Вошколуп, Г. Ю. (2017) Технологія формування конфліктологічної компетентності майбутніх економістів у процесі вивчення гуманітарних дисциплін / Г. Ю. Вошколуп // Збірник наукових праць Херсонського державного університету.

Педагогічні науки. - 2017. - Вип. 75(3). - С. 29-37. Доступ через : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2017_75\(3\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2017_75(3)_8)

6.Вошколуп, Г. Ю. (2017) Оцінка ефективності технології формування конфліктологічної компетентності майбутніх економістів у процесі вивчення гуманітарних дисциплін / Г. Ю. Вошколуп // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Педагогічні науки. - 2017. - № 2. - С. 116-120. Доступ через : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2017_2_21

7.Головань, М. С. (2011) Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2011. № 8. С.224-233. Доступ через : <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/58463>

8.Гуцуляк, Н.П. (2020) Конфліктологічна компетентність менеджера з персоналу / Гуцуляк Наталія Петрівна. // Наукова думка сучасності і майбутнього : 34 Всеукр. практи.-пізнавальна конф. Доступ через : <https://cutt.ly/XJ89RMX>

9.Калаур, С.М. (2018) Теорія і методика професійної підготовки майбутніх фахівців соціальної сфери до розв'язання конфліктів у професійній діяльності : монографія. /– Тернопіль : Осадца Ю.В., 2018. – 456 с. Доступ через : http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/13657/1/Kalaur_mon_Povna.pdf

10.Каменщук, Т.Д. (2020) Науково-методичні аспекти конфліктологічної компетентності керівника закладу освіти. Соціально-психологічні проблеми суспільства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 10 квітня 2020 р., Київ : Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2020. 256 с. С. 219–223. Доступ через : <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722602>.

- 11.Климентьєва, О. С. (2015) Конфліктологічна компетентність як складова професіоналізму майбутніх правоохоронців. 2015. Доступ через : https://www.researchgate.net/publication/308965147_KONFLIKTOLOGICNA_KOMPETENTNIST_AK_SKLADOVA_PROFESIONALIZMU_MAJBUTNIH_PRAVOOHORONCIV
- 12.Кляп М.І., (2014) Зміст конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців та особливості її формування. Педагогічні інновації у фаховій освіті: збірник наукових праць. – Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2014. – Вип.1(5). – 384 с., С.166-173. Доступ через : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/5172>
- 13.Козич І.В., (2008) Модель формування конфліктологічної компетентності соціального педагога в умовах магістратури. Вісник Запорізького національного університету №1, 2008. С. 110-118. Доступ через : https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2008/ped_2008_1/2008-26-06/koznych.pdf
- 14.Кучерак І. В. Цифровізація та її вплив на освітній простір у контексті формування ключових компетентностей. Інноваційна педагогіка. 2020. № 22 (2). С. 91–93. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/22/part_2/22.pdf
- 15.Матійків, І. М. (2012) Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі / І. М. Матійків // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. - 2012. - Вип. 2(1). - С. 434-444. Доступ через : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2\(1\)_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2(1)_53).
- 16.Михальчук, Ю. О. (2014) Конфліктологічна компетентність: сутність та особливості формування у професійному навчанні. Доступ через : <https://dspace.megu.edu.ua:8443/jspui/handle/123456789/2167>
- 17.Сафонов, Ю., & Коротун, О. (2024). Цифровізація освіти в Україні: технології та методики навчання. Трансформаційна економіка, (2 (07)), с. 89-94. Доступ через : <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/107>
- 18.Філь, С.С. (2020) Етапи формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців соціономічних професій. Доступ через : http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/30.pdf
- 19.Цісецький, О. (2012) Конфліктологічна компетентність керівника / О. Цісецький, Х. Зборовська // Українська наука : минуле, сучасне, майбутнє : щорічник. – Тернопіль : Економічна думка, 2012. – Вип. 17. – С. 134-141. Доступ через : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/26359>
- 20.Черновол, Є. О., Чепелюк, А. В. Куртяк, Ф. Ф. (2023) Щодо цифровізації освітнього процесу у закладах вищої освіти України: нові можливості та перспективи. Академічні візії. 2023. № 15. Доступ через : <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7595166>
- 21.Чорногор, Н. О. (2017) Конфліктологічна компетентність як педагогічна умова формування конфліктологічної культури майбутнього менеджера зовнішньоекономічної діяльності / Н. О. Чорногор // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. - 2017. - Вип. 54. - С. 291-297. Доступ через : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2017_54_40
- 22.Ярослав, Л.О. (2010) Модель конфліктологічної компетентності майбутнього вчителя. Педагогіка вищої та середньої школи - 2010. Вип. 30. С. 259-267. Доступ через : https://www.researchgate.net/publication/360729293_MODEL_KONFLIKTOLOGGCNOI_KOMPETENTNOSTI_MAJBUTNOGO_VCITELA
- 23.Viktor Alkema, Pavlo Hryhoruk, Halyna Skhidnytska, Oleksandr Sylkin (2025) Resilience and strategic management: ways to ensure economic and social security of Ukrainian enterprises during long-term warfare / Viktor Alkema, Pavlo Hryhoruk, Halyna Skhidnytska, Oleksandr Sylkin // Clio. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Critico. - 2025.-January-June. - Vol. 5. - No.9. - Pp. 740-767. Доступ через : <https://dspace.krok.edu.ua/items/df21bc7-9875-4b28-a7cb-a8f79319d562>

УДК 005.334.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-345-352

АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ТА МОДЕЛЕЙ МЕДІАЦІЇ ЯК ПРОЦЕДУРИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Діана Левченко¹, Ігор Окунєв², Вікторія Поліщук³

¹ PhD, старший викладач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, Київ, Україна, e-mail: LevchenkoD@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8343-2260>

² PhD, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, Київ, Україна, e-mail: okunievIS@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8133-1797>

³ Медіатор, старший викладач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, Київ, Україна, e-mail: viktoriia@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0579-1246>

ANALYSIS OF SCIENTIFIC APPROACHES TO DEFINING THE CONCEPT AND MODELS OF MEDIATION AS A CONFLICT RESOLUTION PROCEDURE

Diana Levchenko¹, Ihor Okuniev², Viktoriia Polishchuk³

¹ PhD in Law, Senior Lecturer of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: LevchenkoD@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8343-2260>

² PhD, Associate Professor of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: okunievIS@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8133-1797>

³ Mediator, Senior Lecturer of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: viktoriia@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0579-1246>

Анотація. У роботі проаналізовано наукові підходи до визначення поняття та моделей медіації як процедури вирішення конфліктів. Розкрито, що умовах трансформації відносин та нових проявів конфліктів, дослідження медіації як способу їх вирішення є актуальним та особливо своєчасним. Мета статті полягає у проведенні аналізу наукових підходів до визначення поняття та моделей медіації як процедури вирішення конфліктів. У статті використано методи діалектики, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, узагальнення. Як наслідок отримання наукових результатів, визначено медіацію у вузькому та широкому значеннях. Медіацію у вузькому значенні запропоновано розуміти як структурований процес альтернативного вирішення конфліктів та спорів, за якого нейтральний посередник (медіатор) сприяє організації діалогу між сторонами з метою досягнення взаємоприйнятної угоди чи ухвалення рішень. Медіація у широкому значенні запропоновано розуміти як комплексний, структурований процес альтернативного вирішення конфліктів та спорів, що охоплює соціальні, правові та психологічні аспекти комунікації, спрямованих на вирішення конфлікту, з формуванням культури консенсусного прийняття рішень, розвитку переговорних практик та запобігання ескаляції подальших конфліктів шляхом діалогу, взаєморозуміння та добровільного пошуку оптимальних рішень за участю нейтральної третьої сторони (медіатора). Визначено, що науковці використовують поняття «модель медіації» як «стиль медіації» або «тип медіації». Розкрито, що модель визначає підхід до проведення медіації; стиль медіації визначає манеру поведінки медіатора (наприклад, директивний, нейтральний); тип медіації або вид медіації, визначає сферу застосування медіації (наприклад, сімейна медіація, бізнес-медіація). Розкрито, що основне призначення моделей медіації, як теоретичних конструкцій, полягає у формуванні орієнтирів розвитку медіативної практики. Визначено, що розмежування моделей медіації є необхідним для систематизації підходів до вирішення конфліктів та спорів. Проаналізовано основні моделі медіації, до яких віднесено: фасилітативну, оціночну, трансформаційну, наративну, гуманістичну, ресторативну. Визначено критерії розмежування моделей медіації: мета медіації, роль медіатора, ступінь втручання медіатора, вичерпна характеристика медіації, сфера використання медіації, орієнтація на майбутнє чи минуле. Перспективним напрямком подальших досліджень визначено формування новітніх орієнтирів розвитку медіативної практики.

Ключові слова: арбітраж, етика, конфлікт, медіатор, моделі медіації, перемовини, судовий процес.

Формул.: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 17.

Abstract. The paper includes scientific approaches to defining the concept and models of mediation as a conflict resolution procedure. It is revealed that in the conditions of transformation of relations and new manifestations of conflicts, the study of mediation as a method of resolving them is relevant and especially timely. The purpose of the article is to analyze scientific approaches to defining the concept and models of mediation as a procedure for resolving conflicts. The article uses the methods of dialectics, induction and deduction, analysis and synthesis, and generalization. As a result

of obtaining scientific results, mediation is defined in a narrow and broad sense. Mediation in a narrow sense is proposed to be understood as a structured process of alternative resolution of conflicts and disputes, in which a neutral intermediary (mediator) contributes to the organization of a dialogue between the parties to reach a mutually acceptable agreement or make decisions. Mediation in a broad sense is proposed to be understood as a complex, structured process of alternative conflict and dispute resolution, covering social, legal and psychological aspects of communication aimed at resolving the conflict, with the formation of a culture of consensus decision-making, the development of negotiation practices and the prevention of escalation of further conflicts through dialogue, mutual understanding and voluntary search for optimal solutions with the participation of a neutral third party (mediator). It is determined that scientists use the concept of "mediation model" as a "mediation style" or "type of mediation". It is revealed that the model determines the approach to conducting mediation; the mediation style determines the behavior of the mediator (for example, directive, neutral); the type of mediation or type of mediation determines the scope of mediation (for example, family mediation, business mediation). It is revealed that the main purpose of mediation models, as theoretical constructs, is to form guidelines for the development of mediation practice. It is determined that the distinction between mediation models is necessary for the systematization of approaches to resolving conflicts and disputes. The main models of mediation are analysed, which include facilitative, evaluative, transformational, narrative, humanistic, restorative. The criteria for distinguishing mediation models are determined: the purpose of mediation, the role of the mediator, the degree of mediator intervention, an exhaustive description of mediation, the scope of mediation use, orientation to the future or the past. A promising direction for further research is the formation of new guidelines for the development of mediative practice.

Keywords: arbitration, ethics, conflict, mediator, mediation models, negotiations, litigation.

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tabl.:** 1, **bibliography:** 17.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції суспільного розвитку свідчать про зростання стресогенності, підвищення рівня конфліктності на різних рівнях соціальної взаємодії. Нині наше суспільство є дуже конфліктним. Підвищена знервованість, втома і роздратованість нестабільністю, невпевненістю у завтрашньому дні продукує підвищену конфліктність. Поширеним явищем у сучасних закладах загальної середньої освіти став «булінг» (цькування). У виробничих колективах, закладах освіти, організаціях конфлікти є непоодиноким явищем. Спостерігаємо, що нині у всіх сферах суспільного життя – економічній, політичній, соціальній, культурній та ін. – постійно тримається висока напруга, яка має об'єктивні та суб'єктивні причини. Саме тому проблема управління, профілактики, розв'язання конфліктів різних типів є безсумнівною. Конфлікти фактично є одним із найдавніших явищ особистості та суспільства. Історія людської цивілізації є відображенням різноманітних конфліктів, шляхів їх розв'язання та результатів, наслідків, як складників кожної епохи. Проблема конфліктних відносин у суспільстві була актуальною завжди, на різних етапах суспільного розвитку (Кірдан, 2019).

Традиційні методи вирішення конфліктів, такі як арбітражі або судові розгляди, часто вимагають багато часу, грошей та емоційних зусиль. Все більшої популярності набувають альтернативні способи розв'язання спорів, серед яких медіація. За допомогою медіації сторони можуть досягти взаємоприйнятного рішення, зберігаючи при цьому свої партнерські відносини та уникаючи подальшого загострення конфлікту. Медіація є особливо актуальною в умовах зростаючої взаємозалежності між людьми, бізнесом, та навіть, країнами. Успішне застосування медіації може сприяти зменшенню навантаження на судову систему, підвищенню рівня правової культури громадян та розвитку практики досягнення консенсусу у вирішенні розбіжностей. Відповідно, в трансформації відносин та нових проявів, умов або причин виникнення конфліктів, дослідження медіації як способу їх вирішення є актуальним та особливо своєчасним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Медіацію та її моделі комплексно аналізували у своїх наукових працях такі вчені як: Р. Баруч-Буш, А. Біцай, Н. Бондарчук, С. Василів, Д. Зена, Д. Зумета, О. Кірдан, З. Крассіловська, С. Мамчур,

Т. Подковенко, М. Поліщук, О. Стеценко, Д. Фолгер, А. Француз, К. Шонк та інші.

Однак, враховуючи те, що інститут медіації активно розвивається, а моделі медіації постійно розширюються, наукові виклики у сфері є потрібними та важливими для реалізації комплексної мети – розвантаження арбітражу та судової системи, зниження рівня конфліктності, підвищення правосвідомості суспільства та покращення професійної етики медіаторів.

Формулювання мети та методів дослідження. Мета статті полягає у проведенні аналізу наукових підходів до визначення поняття та моделей медіації як процедури вирішення конфліктів. При реалізації відповідної мети використано методи діалектики, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, узагальнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для формування змісту медіації слід визначитися з поняттям медіації. Саме слово «медіація» прийшло до нас з латинської мови і означає *mediatio* – посередництво; аналогічне значення мають слова «*mediation*» (англ.), «*médiation*» (фр.). Під медіацією прийнято розуміти один з альтернативних способів вирішення спору його сторонами за участю третьої особи – медіатора, який, здійснюючи загальне керівництво процедурою, допомагає сторонам досягти максимально ефективного рішення самостійно (What, 2025; Красіловська, 2013). Закон України “Про медіацію” визначає, що медіація – це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів (Про медіацію, 2021).

У визначенні поняття «медіація» науковці виходять із сутнісних ознак її механізму, а саме: як «сприяння проведенню переговорів задля досягнення консенсуальних рішень і вирішення спорів», «переговори за участю посередника», «переговори за участю нейтрального посередника (медіатора)»,

«добровільний і конфіденційний процес, у якому нейтральна третя сторона (медіатор) допомагає конфліктуючим сторонам досягти взаємоприйнятної угоди», «метод врегулювання конфлікту між сторонами на основі переговорів за участю нейтральної особи (посередника)». Загальною ознакою механізму медіації є те, що медіатор має здійснювати інформаційний обмін, сприяти порозумінню між сторонами та допомогти їм у пошуку шляхів вирішення спору (Кірдан, 2019). М. Поліщук вважає, що медіацією є альтернативний спосіб вирішення спору, за умовами якого сторони на добровільних засадах беруть участь у переговорах і, за допомогою незалежної та кваліфікованої третьої сторони (медіатора), намагаються досягнути консенсусу та вирішити власний спір з урахуванням інтересів кожної з них (Поліщук, 2014). Відповідно основні ознаки медіації М. Поліщук визначає таким чином: суть медіації полягає у регулярному проведенні переговорів між сторонами та/або розмов медіатора з кожною із сторін окремо; участь у медіації та укладення угоди за результатами цієї процедури здійснюються на добровільних засадах; незалежна третя сторона з відповідною кваліфікацією, знаннями та досвідом – медіатор, керує процесом переговорів та допомагає сторонам знайти взаємовигідне рішення; сторони самостійно приймають рішення щодо способу вирішення спору і медіатор не може нав’язувати їм свою позицію у справі (Поліщук, 2014). О. Стеценко пропонує медіацію (посередництво) розглядати як добровільний і конфіденційний процес розв’язання будь-якого спору, в якому нейтральна третя особа допомагає сторонам досягнути взаємовигідної домовленості (згоди) в їхньому спорі шляхом проведення примирних переговорів між учасниками спору (Стеценко, 2012).

Розмежовуючи поняття “медіація” та “фасилітація”, Н.В. Бондарчук та С.М. Мамчур дійшли до висновків, що медіація та фасилітація відіграють велике значення при врегулюванні різних конфліктів, які

виникають між їх сторонами. Це альтернативні (позасудові) засоби вирішення спорів, які направлені передусім на досягнення компромісу шляхом здійснення цивілізованого та мирного обговорення усіх хвилюючих аспектів проблеми, що виникла між особами, а також прийняття відповідного рішення, що буде результативним для вирішення існуючого конфлікту. Окрім цього, медіація та фасилітація допоможуть у майбутньому не лише знизити показники завантаженості суддів, а й взагалі зменшити кількість звернень громадян до суду. Однак для того, щоб дані позасудові засоби врегулювання спорів ефективно реалізовувались і реально застосовувались на практиці, в нашій державі мають бути прийняті нормативно-правові акти, якими б медіація та фасилітація закріплювались на законодавчому рівні, а це, у свою чергу, сприятиме не лише більш значному поширенню цих видів діяльності, а й підвищенню попиту на таких фахівців, як медіатори та фасилітатори на вітчизняному ринку праці (Бондарчук, 2018).

З урахуванням вищевикладеного, пропонуємо визначати медіацію у вузькому та широкому значеннях. Медіація (у вузькому значенні) – це структурований процес альтернативного вирішення конфліктів та спорів, за якого нейтральний посередник (медіатор) сприяє організації діалогу між сторонами з метою досягнення взаємоприйнятної угоди чи ухвалення рішень. Медіація (у широкому значенні) – це комплексний, структурований процес альтернативного вирішення конфліктів та спорів, що охоплює соціальні, правові та психологічні аспекти комунікації, спрямованих на вирішення конфлікту, з формуванням культури консенсусного прийняття рішень, розвитку переговорних практик та запобіганню ескалації подальших конфліктів шляхом діалогу, взаєморозуміння та добровільного пошуку оптимальних рішень за участю нейтральної третьої сторони (медіатора).

Медіація виникла як запит на потреби суспільства в ефективному

вирішенні результатів спору, проте незважаючи на те, що медіація застосовувалась у багатьох державах, моделі медіації як процедури вирішення конфліктів відрізняються (Василів, 2023). Моделі медіації створюють основу (базис) для виявлення різних медіативних підходів та їх співвідношення один з одним. Такі моделі не претендують на універсальне застосування, а скоріш слугують концептуальним орієнтиром як для практикуючих медіаторів, так і для сторін конфлікту, а також усіх осіб зацікавлених у дослідженні та вивченні медіації як багатоаспектного явища. Під терміном «модель медіації» В. Біцай розуміє абстрактну теоретичну конструкцію, яка відображає процедурні особливості проведення медіації через характеристику її основних компонентів, а саме підстав звернення до медіації (добровільність чи обов'язковість), ступеня інтеграції у судову систему країни, типу переговорів між сторонами у поєднанні з медіативною технікою медіатора та обсягу компетенції медіатора під час проведення процедури урегулювання конфлікту (Біцай, 2013). Модель медіації являється абстрактною конструкцією, яка відображає прикмети і особливості конкретного виду медіації: мету, завдання, порядок проведення, а також, основні методики процедури; обсяг прав та роль посередника; вимоги до професійних вмінь посередника (Француз, 2022).

Моделі медіації фактично є більш концептуальними конструкціями, що відображають різні підходи до вирішення конфліктів, виходячи з особливостей процедури медіації, ролі медіатора та рівня інтеграції в правову систему вирішення спорів. Багатоманітність моделей медіації обумовлена рівнем розвитку альтернативних методів врегулювання спорів та особливостями національних правових систем (наприклад, інтеграції інституту медіації як обов'язкової стадії судового процесу).

Часто науковці, використовують поняття «модель медіації» як «стиль

медіації» або «тип медіації». На наш погляд, слід розмежовувати ці поняття. Модель визначає підхід до проведення медіації. Стиль медіації визначає манеру поведінки медіатора (наприклад, директивний, нейтральний). Тип медіації або вид медіації, визначає сферу застосування медіації (наприклад, сімейна медіація, бізнес-медіація).

У практиці медіації є місце для багатьох моделей медіації. Медіаторів часто використовують поєднання моделей, залежно від справи та сторін у медіації (Zena, 2025). З урахуванням науковців та медіаторів-практиків, слід визначити наступні моделі медіації:

Фасилітативна медіація. У 1960-х і 1970-х роках існував лише один тип медіації, який викладався та практикувався, який зараз називається «фасилітативна медіація». У фасилітативній медіації медіатор структурує процес, щоб допомогти сторонам досягти взаємоприйняттого рішення. Фасилітативна медіація виникла в епоху волонтерських центрів вирішення спорів, в яких від медіаторів-волонтерів не вимагалось мати суттєві знання щодо сфери спору, і в яких найчастіше не було присутніх адвокатів. Медіатори-волонтери були представниками різних професій. Медіатор ставить запитання; підтверджує та нормалізує точки зору сторін; шукає інтереси під позиціями; і допомагає сторонам у пошуку та аналізі варіантів вирішення. Медіатор-фасилітатор не дає рекомендацій сторонам, не дає власних порад чи думок щодо результату справи та не прогнозує, що суд зробить у справі. Медіатор відповідає за процес, тоді як сторони відповідають за результат. Фасилітативні медіатори хочуть переконатися, що сторони дійшли згоди на основі інформації та розуміння (Zena, 2025).

Оціночна медіація. Оціночні медіатори, як правило, є юристами-практиками, які часто мають досвід у певній галузі права, що стосується конфлікту. Оціночні медіатори надають сторонам оцінку сильних і слабких сторін

їхньої справи щодо їхніх правових позицій. Якщо сторони попросять, медіатор також може повідомити про ймовірний результат у суді. Медіатор також може запропонувати напрямок щодо варіантів урегулювання. Процес оціночної медіації складається зі вступних заяв на спільній сесії, а потім сторони розділяються на день, і більшість роботи виконується на додаткових зустрічах. Цей підхід підходить для ділових і контрактних суперечок, де немає постійних відносин і потрібно знайти компроміс. Цей підхід не підходить для проблем стосунків, таких як робоче місце, спільнота та вирішення скарг, де потрібне спілкування віч-на-віч, а компроміс є обмежуючою метою (Models, 2025). Оціночна медіація є прямою протилежністю фасилітативній медіації, адже оціночні медіатори дають рекомендації, пропозиції та висловлюють свої думки. Оціночні медіатори часто є адвокатами або мають юридичний досвід у сфері спору (Shonk, 2025).

Трансформаційна медіація. Трансформаційна медіація – це найновіша концепція з трьох, названа Фолджером і Бушем у їхній книзі «Обіцянка медіації» в 1994 році (Robert, 1994; Zena, 2025). Трансформативна медіація базується на цінностях «розширення прав і можливостей» кожної зі сторін, наскільки це можливо, і «визнання» кожною зі сторін потреб, інтересів, цінностей і точок зору інших сторін. Потенціал трансформаційної медіації полягає в тому, що стосунки сторін можуть бути трансформовані під час медіації (Zena, 2025). У трансформаційній медіації медіатори зосереджуються на наданні можливостей сторонам, які сперечаються, вирішити їхні конфлікти та заохочують їх визнавати потреби та інтереси один одного. У найамбітнішому випадку цей процес має на меті трансформувати сторони та їхні стосунки через процес набуття навичок, необхідних для здійснення конструктивних змін (Shonk, 2025). У трансформаційній медіації сторони структурують як процес, так і

результат медіації, а медіатор слідує їхнім прикладам (Zena, 2025).

Наративна медіація. Наративна медіація менше зосереджується на переговорах, а більше на тому, як люди розуміють світ. Розповідаючи історії про події та надаючи значення цим подіям, люди створюють власну реальність. Конфліктні люди розповідатимуть конфліктні історії, які допоможуть їм зрозуміти ситуацію, іншу людину та себе. Конфліктні історії можуть обмежувати та паралізувати. Наративні медіатори вважають, що для кожної конфліктної історії існує альтернативна історія, яка може створити співпрацю та довіру (Models, 2025).

Гуманістична медіація. Гуманістична медіація базується на діалозі, за якого сторони почуваються так безпечно, що відкривають медіаторові ситуацію, яка склалася, та емоції, котрі її супроводжують. Правдивий діалог містить у собі елемент тиші, рефлексії на тему того, що було сказане сторонами. Медіатор також повинен мати можливість задуматися над тим, що він відчуває в цей момент. Як і в трансформативній медіації, завдяки розмові сторони стають сильніші, спокійніші, більш свідомі, більш організовані і схильні до прийняття рішення про своє життя (Umbreit, 1997). Гуманістична медіація найчастіше застосовується в трудових спорах та в медіації між жертвою і кривдником. Зазвичай спочатку медіатор зустрічається з кожною зі сторін індивідуально. На цих зустрічах створюється особливе бачення ситуації, складається безпечний клімат, розпочинається дискусія на тему спору, дається можливість сторонам відчути їхню власну силу, що має допомогти у вирішенні конфлікту. Основними елементами, що характерні для гуманістичної медіації, є: • особливий зв'язок медіатора і сторін, в якому медіатор не розглядається як експерт, емоційно незалежний і відокремлений від сторін і конфлікту, але налагоджує з ними контакт через спільну медіаційну сесію; •

індивідуальні зустрічі, які служать не лише для збору інформації, а й передусім для встановлення довіри між медіатором і сторонами, відбуваються перед спільною медіаційною сесією; • розблокування емоційних каналів і допомога в ефективній комунікації шляхом відкриття медіатором сильних сторін осіб, що беруть участь у медіації; • ненав'язливий стиль медіації, спрямований на досягнення безпечної атмосфери та розуміння процесу медіації сторонами; • тиша в медіації є часто використовуваним елементом, застосування тиші медіатором та перевірка, чи сторони чуються в ній добре є важливим елементом гуманістичної медіації; • розміщення сторін лицем до лица є дуже важливим елементом гуманістичної медіації, адже природний зоровий контакт є основою доброї комунікації; • багаторазові сесії, які є результатом переконання, що міжлюдський конфлікт та людська поведінка є дуже складними явищами і неможливим є залагодження конфлікту протягом однієї медіаційної сесії (Подковенко, 2020).

Ресторативна (відновна) медіація. Ресторативна медіація використовує принципи відновного правосуддя для керування процесом та оцінки результатів. Медіація є ресторативною з наступних умов: – сторони визнають наявність спору та мають можливість поділитися своїм досвідом щодо нього одна з одною; – сторони обговорюють, як можна виправити ситуацію настільки, наскільки це можливо; – сторони розмовляють про майбутнє, щоб запобігти повторенню спору та відновити довіру; – сторони відшкодували шкоду, завдану в результаті конфлікту. Під час ресторативної медіації медіатор допомагає сторонам визнати несправедливість, працювати над виправленням ситуації для всіх сторін та зосередитися на майбутньому без повторення конфлікту (Noll, 2025).

Розмежування моделей медіації є необхідним для систематизації підходів до вирішення конфліктів та спорів. Пропонуємо аналізувати моделі медіації за

такими критеріями, які дозволяють визначити їх відмінності та сутність (таблиця 1):

Таблиця 1. Критерії розмежування моделей медіації

Модель медіації	Фасилітативна	Оціночна	Трансформаційна	Наративна	Гуманістична	Ресторативна
Мета медіації	Досягнення взаємовигідної угоди	Правова оцінка та прогноз подальшої ситуації конфлікту	Перетворення конфліктних відносин	Переосмислення конфлікту	Зміцнення сторін через діалог	Відновлення справедливості
Роль медіатора	Нейтральний фасилітатор	Оцінювач та радник	Модератор особистісного розвитку	Посередник	Фасилітатор емоційного розкриття	Керівник процесу відновлення
Ступінь втручання медіатора	Низький	Високий	Низький	Низький	Низький	Середній
Вичерпна характеристика медіації	Гнучкість процесу	Нормативність, чітка регламентованість	Орієнтованість на цінності	Детальне вивчення конфліктних історій	Розблокування емоцій	Відшкодування шкоди
Сфера використання медіації	Усі сфери	Комерційні, юридичні спори	Соціальні та емоційні конфлікти	Соціальні конфлікти	Соціальні та трудові конфлікти	Конфлікти, що потребують відшкодування
Орієнтація на майбутнє чи минуле	Фокус на майбутньому	Баланс між минулим та майбутнім	Фокус на майбутньому	Фокус на переосмисленні	Баланс між минулим і майбутнім	Фокус на виправленні минулого

(Джерело: сформовано та систематизовано авторами).

Висновки. Основне призначення моделей медіації, як теоретичних конструкцій, полягає у формуванні орієнтирів розвитку медіативної практики.

Слід виділити наступні основні моделі медіації: фасилітативна; оціночна; трансформаційна; наративна; гуманістична; ресторативна. Відповідні моделі мають різні цілі процесу медіації, зокрема: фасилітативна спрямована на досягнення взаємовигідної угоди; метою оціночної медіації є правова оцінка та прогноз подальшої ситуації конфлікту; трансформаційна спрямована на перетворення конфліктних відносин; переосмислення конфлікту є метою наративної медіації; гуманістична здійснюється для зміцнення сторін через

діалог; ресторативна створена для відновлення справедливості.

Також у моделях медіації є відмінною роль медіатора (нейтральний фасилітатор при фасилітативній; оцінювач та радник у оціночній; модератор особистісного розвитку у трансформаційній; посередник у наративній; фасилітатор емоційного розкриття у гуманістичній; керівник процесу відновлення у ресторативній).

При виборі моделі медіації важливо враховувати орієнтацію на майбутнє чи минуле, зокрема, чи важливо сфокусуватися на майбутньому (зокрема, при фасилітативній медіації), чи зберегти певний баланс між минулим та майбутнім (наприклад, при оціночній медіації), або ж

сфокусуватися на виправленні минулого (у процесі ресторативної медіації) тощо.

Література:

1. Біцай, А. В. (2013). Моделі медіації у світі та перспективи для України [Models of mediation in the world and prospects for Ukraine]. *Право і суспільство*, (6), 85–89.
2. Бондарчук, Н. В., & Мамчур, С. М. (2018). Медіація та фасилітація як позасудові засоби вирішення спорів: поняття та їх відмінність [Mediation and facilitation as out-of-court means of dispute resolution: concepts and their differences]. *Часопис Київського університету права*, (2), 145–150.
3. Василів, С. (2023). Поняття та основи правового регулювання інституту медіації: український та зарубіжний досвід [Concepts and basics of legal regulation of the mediation institution: Ukrainian and foreign experience]. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Юридичні науки*, 10(4), 437–442.
4. Кірдан, О. (2019). Поняття "медіація" та підходи до його трактування у сучасному науковому дискурсі [The concept of "mediation" and approaches to its interpretation in modern scientific discourse]. *Педагогічний часопис Волині*, (2), 12–20.
5. Красіловська, З. (2013). Теоретичні основи медіації як альтернативного способу вирішення спорів: поняття, види, принципи [Theoretical foundations of mediation as an alternative dispute resolution method: concepts, types, principles]. *Актуальні проблеми державного управління*, (3), 10–13.
6. Подковенко, Т. О. (2020). Моделі медіації та механізм її здійснення [Models of mediation and its implementation mechanism]. *Актуальні проблеми правознавства*, (3), 12–20.
7. Поліщук, М. Я. (2014). Поняття медіації як альтернативного методу вирішення спорів [The concept of mediation as an alternative dispute resolution method]. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*, (65), 134–139.
8. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року № 1875-IX [On Mediation: Law of Ukraine dated November 16, 2021 No. 1875-IX]. (2022). *Відомості Верховної Ради*, (7), ст. 51.
9. Стеценко, О. А. (2012). Медіація: її поняття, принципи та придатність для публічних спорів [Mediation: its concept, principles, and suitability for public disputes]. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*, (2), 159–162.
10. Француз, А. Й., & Марина, Ю. Ю. (2022). Моделі медіації та можливість їх наближення до правової системи України [Models of mediation and the possibility of their approximation to the legal system of Ukraine]. *Legal bulletin ["KROK", University of Economics and Human Sciences in Warsaw]*, (6), 16–23.
11. Hindmarsh, S. (2025). *Models of Mediation*. Steve Hindmarsh LTD. <https://www.stevhindmarsh.co.uk/help-and-advice/models-of-mediation/>
12. Noll, D. (2025). *Restorative Mediation*. ODR.com. <https://mediate.com/restorative-mediation/>
13. Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (1994). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. Hardcover.
14. Shonk, K. (2025). *Types of Mediation: Choose the Type Best Suited to Your Conflict*. Harvard. <https://www.pon.harvard.edu/daily/mediation/types-mediation-choose-type-best-suited-conflict/>
15. Umbreit, M. S. (1997). Humanistic mediation: A transformative journey of peacemaking. *Mediation Quarterly*, 14, 201–213.
16. Rechtsstandort Hamburg e.V. (2025). *What is mediation?* <https://www.dispute-resolution-hamburg.com/information/mediation>
17. Zumeta, Z. D. (2025). Styles of mediation. *Newsletter of the National Association for Community Mediation*. <https://imimediation.org/resources/styles-of-mediation/>

УДК 658.51:330.341

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-353-360

ДОСЛІДЖЕННЯ ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ НОВИХ ЦИФРОВИХ RFID ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЧИМИ, ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Віталій Олійник¹, Олег Денисов²

¹Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OliinykVM@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0431-7803>

²Д.е.н., доцент кафедри міжнародного бізнесу, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OlegDE@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7920-3961>

STUDY OF THE EXPERIENCE OF USING NEW DIGITAL RFID TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF PRODUCTION AND OPERATIONAL PROCESSES OF THE ENTERPRISE

Vitaliy Oliynyk¹, Oleg Denysov²

¹Postgraduate student of the Management Technologies Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OliinykVM@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0431-7803>

²Doctor of Science (Economics), Associate Professor of the Department of International Business «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OlegDE@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7920-3961>

Анотація. У статті досліджено досвід використання нових цифрових RFID технологій в управлінні виробничими, операційними процесами підприємств.

Актуальність теми проведеного дослідження визначається тим, що з розвитком сучасних інноваційних технологій темпи цифровізації процесів зростають, а саме впровадження цифровізації та цифрових трансформацій набуває значного поширення, охоплюючи нові галузі, сфери діяльності та підприємства з різним рівнем технологічного розвитку, масштабами і напрямками діяльності. Цифровізація, впровадження сучасних цифрових технологій забезпечує підприємствам зростання технологічності, конкурентоспроможності продукції та самих бізнесів, проте різноманіття сучасних засобів цифровізації та технологій актуалізує питання дослідження досвіду застосування найбільш сучасних та поширених технологій з метою обґрунтування доцільності їх впровадження в управлінні для оптимізації операційної, виробничої діяльності підприємств різних сфер та напрямів, що має не лише теоретичне, а й практичне значення.

Метою статті є дослідження досвіду використання нових цифрових RFID технологій в управлінні виробничими, операційними процесами підприємств.

Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, порівняння; а також процесний, системний, динамічний, функціональний, кількісний, якісний наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають у дослідженні передового досвіду використання нових цифрових RFID технологій в управлінні виробничими, операційними процесами в різних сферах економічної діяльності, що дало можливість виявити та ідентифікувати основні напрями впровадження нових цифрових RFID – технологій яке здійснюється завдяки застосуванню RFID-карт та оптимізації бізнес-процесів інвентаризації основних засобів підприємств; інвентаризації, контролю, обліку, руху матеріальних ресурсів; автоматизації систем обліку складських запасів; контролю руху товарів в дорозі; ідентифікації транспорту; впровадженні внутрішніх платіжних систем; впровадженні контролю та систем обліку; автоматизації процесів діяльності.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності подальшого розгляду та обґрунтування впровадження нових цифрових RFID-технологій в виробничій, операційній діяльності підприємств, що як результат дає можливість не лише ідентифікувати матеріальні об'єкти та ресурси, здійснити контроль їх переміщення, удосконалити підсистеми обліку, управління запасами, управління логістичними процесами та процесами операційної діяльності, але й забезпечити управління витратами і налагодження ефективної системи контролю та безпеки виробничої, операційної діяльності, забезпечити зростання ефективності роботи підприємств.

Ключові слова: управління виробничими процесами, процеси, цифровізація, нові цифрові технології, операційні процеси, цифровізація управління виробничими процесами

Формул: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 14

Abstract. The article studies the experience of using new digital RFID technologies in the management of production and operational processes of enterprises.

The relevance of the topic of the study is determined by the fact that with the development of modern innovative technologies, the pace of digitalization of processes is increasing, and the introduction of digitalization and digital transformations is becoming widespread, covering more and more industries, areas of activity and enterprises with different levels of technological development, scale and areas of activity. Digitalization, the introduction of modern digital technologies provides enterprises with an increase in manufacturability, competitiveness of products and the businesses themselves, however, the variety of modern means of digitalization and technologies actualizes the issue of studying the experience of using the most modern and widespread technologies in order to substantiate the feasibility of their implementation in management to optimize the operational production activities of enterprises in various areas and directions, which has not only theoretical, but also practical significance.

The purpose of the article is to study the experience of using new digital RFID technologies in the management of production and operational processes of enterprises.

The methodological basis of the study was the methods of scientific knowledge: analysis and synthesis, comparison; process, systemic, dynamic, functional, quantitative, qualitative scientific approaches.

The scientific results obtained consist in the study of the best practices in the use of new digital RFID technologies in the management of production, operational processes in various areas of economic activity, which made it possible to identify and identify the main directions of the introduction of new digital RFID technologies, which is carried out through the use of RFID cards and optimization of business processes of inventory of fixed assets of enterprises; inventory, control, accounting, movement of material resources; automation of warehouse inventory accounting systems; control of the movement of goods in transit; transport identification; implementation of internal payment systems; implementation of control and accounting systems; automation of activity processes.

Prospects for further research lie in the feasibility of further research and justification for the introduction of new digital RFID technologies in the production operations of enterprises, which as a result makes it possible not only to identify material objects and resources, control their movement, improve accounting subsystems, inventory management, management of logistics processes and operational processes, but also provide management costs and establishment of an effective system of control and safety of production and operational activities, to ensure the growth of the efficiency of enterprises.

Keywords: Production process management, processes, digitalization, new digital technologies, operational processes, digitalization of production process management

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 14

Постановка проблеми. В сучасних економічних умовах загально прийнятним та об'єктивно обумовленим є розуміння того, що впровадження нових сучасних технологій, інструментів здатне оптимізувати діяльність підприємства та окремих його напрямів, функціональних сфер і забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку, надавши йому певні конкурентні переваги. Проте, значне різноманіття сучасних цифрових технологій визначає необхідність вибору саме тих технологій, які були би для конкретного підприємства найбільш доцільними та ефективними і відповідно забезпечували б найкращий бажаний результат їх використання.

Слід зазначити, що впровадження та ефективність тієї чи іншої технології в діяльності підприємств залежать від значної кількості внутрішніх та зовнішніх чинників, які здійснюють вплив на внутрішнє середовище підприємства, а також від сфери діяльності, структури, масштабу та інших чинників, які формують

умови, за яких та чи інша технологія є доцільною чи недоцільною для її застосування конкретним підприємством.

Незважаючи на те, що RFID-технологія є однією із найбільш сучасних провідних технологій, об'єктивно важливим є розуміння умов, за яких прийняття управлінського рішення про її впровадження підприємством буде доцільним та обґрунтованим.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

В сучасних умовах активного впровадження інноваційних технологій цифровізація всіх сфер функціонування в першу чергу спрямована на удосконалення, інформатизацію, цифрову трансформацію виробничої, операційної діяльності підприємств із забезпеченням їх переходу на нові автоматизовані системи управління.

З розвитком сучасних інноваційних технологій темпи цифровізації процесів зростають, а саме впровадження цифровізації та цифрових трансформацій набуває значного поширення, охоплюючи

все нові галузі, сфери та підприємства з різним рівнем технологічного розвитку, масштабами та напрямками діяльності.

Поняття цифровізація та цифрова трансформація визначаються як процес змін і трансформацій, який виникає внаслідок впровадження нових цифрових технологій (Гонг & Ріб'єр, 2021).

Цифровізація, впровадження сучасних цифрових технологій забезпечує підприємствам зростання технологічності, конкурентоспроможності продукції та самих бізнесів (Коробка, 2021). Доцільність та необхідність впроваджених процесів цифровізації сьогодні визнають навіть найбільш скептично налаштовані керівники із консервативними поглядами до управління та традиційними видами економічної діяльності. Тому значна зацікавленість та активність спостерігається в напрямі цифровізації управління виробничими процесами підприємств.

За визначенням Л. Лазебник & В. Войтенко (2020) цифровізація розглядається як автоматизація основних та допоміжних бізнес-процесів виробництва та бізнес-процесів в управлінні підприємством з метою забезпечення оптимізації і зростання ефективності роботи суб'єктів господарювання. Зазначимо, що це одне із найбільш повних, цілісних бачень сутності процесів цифровізації, яке поєднує та обґрунтовує доцільність комплексного впровадження як цифровізації процесів управління виробництвом, так і цифровізацію функціональних процесів, включаючи облік, комунікації, трансформацію інформаційної системи та управління загалом.

У працях Л. Федулової (2020) цифровізація, цифрова трансформація є одним із пріоритетних напрямів державної політики в провідних країнах світу, а головними пріоритетами цієї політики стає підтримка цифровізації підприємств малого та середнього бізнесу. Це свідчить, що процеси цифровізації в провідних країнах світу виводять на рівень завдань

державного значення, а сама цифровізація розуміється як пріоритет в забезпеченні економічного розвитку.

За дослідженням Герберта Ван Ден Берга & П. Пітерсма (2015) цифровізація бізнес-процесів підприємства може бути здійсненою за трьома ключовими напрямками: оптимізації існуючих на підприємстві бізнес-процесів; цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства; розбудови нових бізнес-процесів. На нашу думку, представлене бачення, яке комплексно та об'єктивно описує загальну картину можливих варіантів дій виробничого підприємства з управління виробничими процесами, а кожен із представлених напрямків-альтернатив є доцільним для реалізації підприємством за відповідних умов впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Одним із таких провідних сучасних засобів, що забезпечують ефективне управління як виробничою так і комерційною діяльністю підприємств є товарна ідентифікація (Павлов, Акімова, 2013). В сучасних умовах цифрової трансформації, інформатизації всіх сфер та напрямків діяльності, товарна ідентифікація продукції та засобів потребує залучення методів і технологій з використанням сучасних інформаційних систем.

Досліджуючи змістовно-типологічні характеристики, сутність безконтактних інформаційних систем розпочнемо з уточнення термінології.

Так, саме поняття ідентифікація визначається як певний динамічний процес, дія, діяльність спрямована на виявлення та висвітлення явищ, об'єктів, суб'єктів чи процесів (Фабричев, Боровик, 2008). В контексті товарів та продукції в економічній комерційній діяльності підприємств ідентифікація передбачає наявність певного маркування та належної супровідної документації.

Термін «ідентифікація» походить з латинського «*identifico*», що перекладається як зіставлення, розпізнавання (Давиденко, 2019).

Теоретичні засади здійснення самої ідентифікації передбачають наявність та використання технічних засобів, методів та технологій, здатних виявити та ідентифікувати об'єкти в певних сферах.

Дослідження змістовно-типологічних характеристик безконтактних інформаційних систем та їх застосування в управлінні слід розпочинати з дослідження сутності ідентифікації та поняття безконтактних інформаційних систем.

Так у дослідженнях П. Павленко, С. Філоненко & К. Бабіч (2013) саме поняття ідентифікація визначається як виявлення ознак та призначення товару завдяки отриманню сукупності систематизованої інформації завдяки якій визначають унікальність та особливість даного виробу. При цьому, безконтактна ідентифікація визначається як безпосереднє збирання інформації комп'ютерними системами без використання клавіатури та внесення даних операторами.

Технологія радіочастотної ідентифікації RFID як метод забезпечує безконтактну ідентифікацію завдяки застосуванню спеціальних міток-транспондерів, які є носіями інформації та забезпечують ідентифікацію об'єктів саме завдяки RFID (Кашканов, Кужель, 2020).

Наявні системи ідентифікації, які традиційно застосовуються значною частиною вітчизняних підприємств потребують перегляду та модернізації чи заміни із впровадженням нових, в тому числі безконтактних інформаційних систем. Проте, впровадження таких технологій в операційній виробничій діяльності підприємств потребує формування теоретично-концептуальних методичних положень та науково-практичних рекомендацій, на засадах та з дотриманням яких ці процеси могли успішно реалізуватися на практиці, що актуалізує питання впровадження наукових досліджень цього напрямку.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження досвіду використання нових цифрових RFID технологій в управлінні виробничими, операційними процесами підприємств. Методологічною основою дослідження

стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, порівняння; а також процесний, системний, динамічний, функціональний, кількісний, якісний наукові підходи.

Виклад основного матеріалу. Незважаючи на те, що в Україні впровадження безконтактних інформаційних систем є достатньо новим, а сама RFID-технологія вважається інноваційною, загалом накопичено достатній досвід їх впровадження та використання.

Перші системи активної ідентифікації було розроблено в 1930-1940 рр. і пов'язано це було з підготовкою до другої світової війни та необхідністю встановлювати на літаках передавачі, здатні обмінюватися сигналами випромінювання з наземними станціями. У 1950-1960 рр. дослідження над радіочастотними передавачами активно впроваджувалися в країнах Європи, США, Японії, а сама технологія з військової перейшла до економічного застосування. Незважаючи на те, що дослідження цього напрямку розпочалися в 1930 р., процеси поширення та патентування результатів і проведених досліджень відбулися в 1970-х роках (Павленко, Філоненко, Бабіч 2013).

Тривалий час RFID-технологія не мала широкого впровадження та застосування. Це було пов'язано із несумісністю систем, розроблених в розвинених країнах світу. Внаслідок цього, радіочастотні технології постійно змінювалися, що перешкоджало їх активному використанню. У 1990-х роках міжнародна організація EPC-global, вирішила цю проблему з розробкою глобальних стандартів для RFID-технологій (Давиденко, 2019).

Досліджуючи світовий ринок виробництва та поширення технічних засобів, необхідних для впровадження та використання технологій радіочастотної ідентифікації, а саме міток, транспондерів, програмного забезпечення слід зазначити, що процес промислового виробництва електронних міток включає проектування чипів, їх виробництво, а також виробництво обладнання для зчитування та проектування, розроблення програмного

забезпечення, необхідних додатків та забезпечення їх системної інтеграції.

Частки глобального ринку впровадження RFID-технологій у 2022-2023 рр. представлено на рис.1.

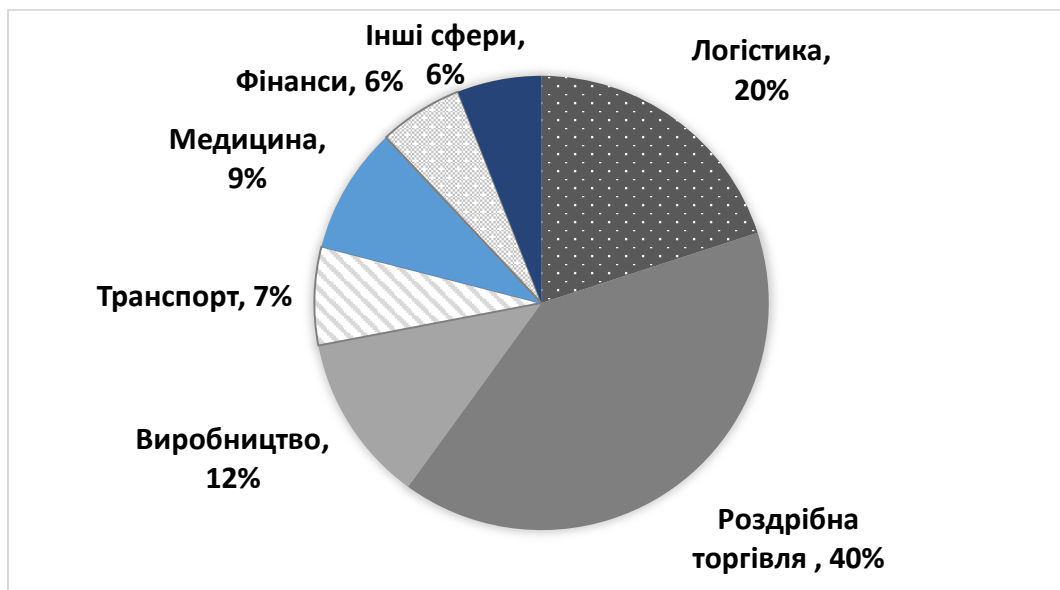


Рис.1. Частки глобального ринку впровадження RFID-технологій у 2022-2023 рр.
Джерело: сформовано автором на основі даних (АППАУ, 2023; Statista, 2022).

Ключовими сферами застосування технологій радіочастотної ідентифікації на глобальному світовому ринку фахівці зазначають сфери роздрібної торгівлі, логістики, фінансів, медицини та інші. При цьому, сегмент роздрібної торгівлі займає понад 40% світового ринку застосування RFID-технологій. Таке значне поширення та застосування цих технологій пов'язано із необхідністю операційної ідентифікації руху, обліку товарів, швидких змін, оновлення цін у зв'язку з активним розвитком електронної торгівлі із застосуванням цифрових додатків. Наступним поширеним напрямом впровадження RFID-технологій стала сфера логістики, частка якої в світовому ринку впровадження цих інноваційних технологій становить 20%. Це пов'язано із необхідністю оперативного відстеження руху товарів, вантажів та управління запасами, а електронні мітки здатні забезпечити швидку ідентифікацію вантажів, забезпечити зростання рівня безпеки та ефективності впровадження логістичних операцій.

Досліджуючи частку підприємств, що використовують програмне забезпечення ERP та найбільшого поширення застосування технологій RFID-технологій зазнало у сфері оптової

CRM, RFID-технології, у загальній кількості підприємств за видами економічної діяльності, слід зазначити, що їх загальна кількість та частка загалом є незначною, усього 0,6% від загальної кількості підприємств, що свідчить про те що ця нова інноваційна технологія ще не набула значного поширення та застосування (Державна Служба статистики України, 2025). Проте, аналізуючи частки впровадження, зазначимо, що найбільшу частку впровадження RFID-технології мають серед підприємств і напрямів виробництва фармакологічних препаратів 1,4% від загальної кількості підприємств; в сфері виробництва електричного устаткування, де частка впровадження цих технологій в операційній діяльності становить 1 % від всієї кількості підприємств; також 1% в сфері виробництва транспортних засобів. Менш значною 0,8% є частка впровадження цих інноваційних технологій серед підприємств виробників хімічних речовин і хімічної продукції та серед виробників машин та устаткування.

торгівлі де частка підприємств інноваторів склала 2,6% від всієї кількості підприємств в сфері

роздрібною торгівлі де частка підприємств, що впровадили в діяльності RFID-технологій становить 2,3% від загальної кількості підприємств в сфері роздрібною торгівлі. Слід зазначити, що значно вищим є рівень впровадження інших інноваційних технологій таких як ERP та CRM, системи загальна частка впровадження яких становить для ERP-систем 5,9% та CRM - систем 3% від загальної кількості підприємств, а за напрямом виробництва фармакологічних препаратів частка підприємств, що впровадили в діяльності інноваційні ERP-системи складає 14% від загальної кількості фармакологічних підприємств (Державна Служба статистики України, 2025). Вище наведені цифри дають можливість зробити висновки, що незважаючи на те,

що впровадження інноваційних цифрових технологій в операційній, виробничій діяльності підприємств ще не набуло масового поширення, проте підприємства високотехнологічних галузей таких як хімічна промисловість, фармакологія та інші мають значну зацікавленість та розпочали активне впровадження цих технологій.

Безконтактні інформаційні системи активно впроваджують в різних сферах економічної діяльності. Їх особливістю та відмінністю є висока надійність та швидкість. Технологія забезпечує можливість контролю руху різних об'єктів, використовується в автоматизованих системах. Основні ідентифіковані напрями впровадження нових цифрових RFID – технологій представлено на рис. 2.



Рис. 2. Основні ідентифіковані напрями впровадження нових цифрових RFID – технологій

Джерело: сформовано автором

Незважаючи на широке застосування та поширення RFID-технологій в суспільно-соціальній сфері послуг у вигляді засобів ідентифікації, найбільш широким та принципово важливим для функціонування та економічного розвитку підприємств є впровадження сучасних систем автоматизації бізнес-процесів, що забезпечують підвищення контролю зменшення витрат та зростання ефективності бізнесу.

Досліджуючи вітчизняний ринок слід зазначити, що досвід постачання та впровадження нових цифрових RFID-технологій в діяльності українських підприємств мають системні інтегратори цих технологій: Компанія «Смарт-карти України», Компанія «Восток», ТОВ «System Group», Компанія «ІНТЕЛПОЛ», ТОВ «ТЕХНОТРЕЙД» (АППАУ, 2023).

Найбільшими світовими розробниками, постачальниками RFID-технологій та виробниками відповідного обладнання є Компанії «Zebra», «Imprimj», «Alien», «Evolis» та інші (Смарт-карти України, 2025).

Сьогодні такі технології впроваджено та застосовуються в управлінні процесами виробничої операційної діяльності вітчизняних підприємств, Компаній «KAN-Девелопмент», «ІКЕА», «Procter & Gemb», «ІВОХ», «Prozorro», «Karcher», «Бетони Ковальської», «ІНТЕРГАЛБУД» (Смарт-карти України, 2025).

Загалом, основними напрямками застосування систем автоматизації бізнес-процесів підприємств є: інвентаризація основних засобів підприємств; інвентаризація, контроль обліку руху матеріальних ресурсів; автоматизація систем обліку складських запасів; контроль руху товарів в дорозі; ідентифікація транспорту; впровадження внутрішніх платіжних систем; впровадження контролю доступу в приміщення; впровадження системи контролю вносу; організація обліку відвідувачів; облік текстильних виробів; впровадження дисконтних

програм; автоматизація бібліотек; автоматизація процесів паркування.

Зазначимо, що впровадження нових цифрових RFID технологій має значну кількість напрямів та галузей застосування. Це пов'язано із здатністю безконтактних інформаційних систем здійснювати контроль переміщення фактично необмеженої кількості різних об'єктів, як якогось певного виду так і різних, що мають індивідуальну обліково-господарчу ідентифікацію. При цьому, при здійсненні контролю такого переміщення та обліку всі функції відбуваються завдяки інтелектуальним рішенням в автоматизованих системах, що зводить до фактичного мінімуму присутність людського фактору, вплив працівників, персоналу на ці процеси, що не лише збільшує швидкість, точність, відповідність такого контролю та обліку, зменшує помилки, пов'язані із якістю роботи працівників, але й дає можливість значною мірою зменшити витрати на оплату роботи працівників і таким чином, зменшити витрати на здійснення операційної діяльності підприємства.

Висновки. Дослідження досвіду використання нових цифрових RFID технологій в управлінні виробничими, операційними процесами в різних сферах та напрямках економічної діяльності дало можливість виявити та ідентифікувати основні напрями впровадження нових цифрових RFID – технологій серед яких: транспортування продукції, рух транспортних засобів логістика; оптимізація роботи складів, впровадження складського обліку, ідентифікації товарів; оптимізація процесів роздрібною торгівлі, відстеження товарів від надходження до реалізації; в виробництві продукції, здійснення виробничої операційної діяльності підприємств переробної промисловості; в медичних закладах для ідентифікації персоналу та лікування пацієнтів; в сфері сільського, лісового господарства при маркуванні тварин; в бібліотеках з маркуванням та обліком книг; в сфері послуг, фітнес залах, басейнах,

готельних комплексах; в сферах відпочинку, розваг з метою забезпечення ідентифікації відвідувачів та безпеки; в діяльності підприємств сервісного обслуговування, автостоянках та в інших сферах. Впровадження нових цифрових RFID – технологій в операційній, виробничій діяльності підприємств здійснюється завдяки застосуванню RFID - карт та оптимізації бізнес-процесів: інвентаризації основних засобів підприємств; інвентаризації, контролю, обліку, руху матеріальних ресурсів; автоматизації систем обліку складських запасів; контролю руху товарів в дорозі; ідентифікації транспорту; впровадження внутрішніх платіжних систем; впровадження контролю; впровадження систем обліку; автоматизації процесів діяльності.

Виявлено, що впровадження нових цифрових RFID-технологій в виробничій операційній діяльності підприємств, як результат дає можливість не лише

ідентифікувати матеріальні об'єкти та ресурси, здійснити контроль їх переміщення, удосконалити підсистеми обліку, управління запасами, управління логістичними процесами та процесами операційної діяльності, але й забезпечити управління витратами та налагодження ефективної системи контролю і безпеки виробничої, операційної діяльності, забезпечити зростання ефективності роботи підприємств. Впровадження цієї системи дає можливість зменшити кількість працівників для обслуговування і таким чином зменшити та мінімізувати витрати; забезпечити швидке безконтактне розпізнавання, відстеження часу перебування, оптимізувати та налагодити точний облік обслуговування і відповідно забезпечить точний облік доходів, що будуть отримані підприємством, отримати точні аналітичні дані щодо ТМЦ; зменшити вплив людського фактору на роботу, покращити рівень безпеки в роботі та отримати інші важливі переваги.

Література:

1. Gerbert van den Berg & Paul Pietersma (2015). Key Management Models. The 75+ models every manager needs to know. Pearson. 326 p.
2. Gong C. & Ribiere V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*. vol. 102, 102217. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
3. Statista, (2022). RFID adoption in retail 2018-2020, by macro-region. www.statista.com/statistics/1192510/rfid-adoption-in-retail-by-macro-region/
4. АППАУ (2023). ТОП-4 компанії в Україні з кейсами по RFID. <https://appau.org.ua/market-analytics/top-4-kompaniyi-v-ukrayini-z-kejsamy-po-rfid/>
5. Давиденко, Г. В. (2019). Європейський досвід застосування стандартів та їх вплив на міжнародну торгівлю. *Бізнес Інформ*. №2. С. 53–57.
6. Державна Служба статистики України (2025). <https://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Кашканов, В. А. & Кужель, В. П. (2020). Інформаційні системи і технології на автомобільному транспорті. Вінниця: ВНТУ. 104 с.
8. Коробка, С. В. (2021). Теоретичні аспекти управління виробничими системами в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*.

- № 1 (03). С. 39-45. http://e-visnyk.dniprondise.in.ua/journals/3_2021/7.pdf
9. Павленко, П. М., Філоненко, С. Ф. & Бабіч, К. С. (2013). Інформаційні системи і технології. К.: НАУ. 324 с.
10. Павлов, В.І. & Акімова, Л. М. (2013). Формування системи ідентифікації товарів в Україні. Рівне: НУВГП. 178 с.
11. Смарт-карти України (2025). Проекти рішень на основі RFID. <https://idcard.com.ua/ua/solutions/>
12. Лазебник, Л.Л. & Войтенко, В.О. (2020). Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnik-ekonom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>
13. Федулова, Л. (2020). Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. № 7(26). С. 6–14. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/166840>
14. Фабричев, В. А. & Боровик, В. М. (2008). Інформаційні системи і технології підприємства. К.: НАУ. 100 с.

УДК 007:659.131.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-361-370

КОПРАЙТИНГ ДЛЯ СТАРТАПІВ: ЯК СТВОРИТИ СИЛЬНИЙ БРЕНД ЧЕРЕЗ СЛОВА

Ірина Мала

Старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки, ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0773-533>

COPYWRITING FOR STARTUPS: HOW TO CREATE A STRONG BRAND THROUGH WORDS

Iryna Mala

Senior lecturer of the Department of Marketing and Behavioral Economics, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0773-5336>

Анотація. Дослідження присвячено питанням формування сильного вербального бренду стартапів, їхніх етичних засад та соціальної відповідальності, впливу крос-культурних особливостей на просування стартапу на міжнародні ринки. Актуальність теми даного дослідження зумовлена стрімким розвитком стартап-культури, яка вимагає інноваційних підходів до створення брендів. У сучасному світі, де конкуренція на ринку стає дедалі жорсткішою, успіх нових підприємств значною мірою залежить від їхньої здатності ефективно комунікувати свою цінність через словесний бренд. Мета дослідження полягає у визначенні ключових аспектів копірайтингу, які сприяють формуванню сильного вербального бренду, а також вивченні їхнього впливу на сприйняття споживачами.

Методологія дослідження включала аналіз існуючих теоретичних підходів до брендингу та копірайтингу, а також проведення емпіричних досліджень, спрямованих на вивчення практичних випадків успішних стартапів. Використано методи контент-аналізу, фокус-груп та опитувань, що дозволили отримати глибше розуміння того, які елементи вербального бренду найбільше резонують з різними культурними групами.

Отримані наукові результати підтверджують, що ефективний копірайтинг базується на глибокому розумінні цільової аудиторії та її потреб. Важливими аспектами є не лише привабливість тексту, але й його етичність, адже сучасні споживачі все більше орієнтуються на соціальну відповідальність брендів. Виявлено, що стартапи, які акцентують увагу на етичних засадах у своїй комунікації, здатні створювати більш стійкі та позитивні образи у свідомості споживачів.

Перспективи подальших досліджень включають вивчення впливу нових медіа та технологій на формування вербального бренду, а також дослідження специфіки копірайтингу в різних регіонах світу. Особливо актуальним є аналіз впливу соціальних мереж на стратегії просування стартапів, оскільки ці платформи забезпечують нові можливості для взаємодії зі споживачами та формування брендової ідентичності. Таким чином, результати проведеного дослідження можуть стати основою для розробки практичних рекомендацій для стартапів, які прагнуть створити впізнаваний і сильний бренд через потужний словесний контент.

Ключові слова: копірайтинг, стартап; бренд; цільова аудиторія; маркетингові комунікації.

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 1, **бібл.:** 18

Abstract. The study is devoted to the issues of forming a strong verbal brand of startups, their ethical principles and social responsibility, the influence of cross-cultural features on the promotion of a startup to international markets. The relevance of the topic of this study is due to the rapid development of the startup culture, which requires innovative approaches to creating brands. In today's increasingly competitive world, the success of new businesses largely depends on their ability to effectively communicate their value through word of mouth. The purpose of the study is to identify the key aspects of copywriting that contribute to the formation of a strong verbal brand, as well as to study their impact on consumer perception.

The research methodology included the analysis of existing theoretical approaches to branding and copywriting, as well as conducting empirical research aimed at studying practical cases of successful startups. The methods of content analysis, focus groups and surveys were used, which allowed to gain a deeper understanding of which elements of the verbal brand resonate most with different cultural groups.

The obtained scientific results confirm that effective copywriting is based on a deep understanding of the target audience and its needs. Important aspects are not only the attractiveness of the text, but also its ethics, as modern consumers are increasingly focused on the social responsibility of brands. It was found that startups that emphasize ethical principles in their communication are able to create more stable and positive images in the minds of consumers.

Prospects for further research include studying the impact of new media and technologies on the formation of a verbal brand, as well as studying the specifics of copywriting in different regions of the world. The analysis of the impact of social networks on the promotion strategies of startups is especially relevant, since these platforms provide new opportunities for interaction with consumers and the formation of brand identity. Thus, the results of the study can become the basis for developing practical recommendations for startups that seek to create a recognizable and strong brand through powerful verbal content.

Keywords: copywriting, startup; brand; target audience; marketing communications.

Formulas: 0, **fig.:** 1, **tabl.:** 1, **bibl.:** 18

Постановка проблеми. У досягненні конкурентоспроможності новими компаніями провідна роль належить копірайтингу. Створення і розвиток бренду значно допомагає стартапам виокремитися із численного кола конкурентів, залучати інвесторів, формувати споживчу цінність і лояльність клієнтів. Дослідження визначеної теми є важливим у розумінні тонкощів процесу розробки сильного вербального бренду для компаній-стартапів.

Серед невирішених питань загальної проблеми: відсутнє обґрунтування щодо зростання стартапів, в умовах міжнародного бізнесу, за одночасного передавання до споживачів інших культур глибини українських брендів; не достатньо досліджено, яким чином стартапи у процесі досягнення стратегічних цілей, можуть привнести принципи етики і соціальної відповідальності на ґрунт власних брендів. Нечіткою є відповідь на питання формування брендового звучання та стратегій просування в умовах глобалізації та діджиталізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове осмислення різних аспектів копірайтингу, у тому числі його впливу на ефективність маркетингових стратегій та процесу управління брендом, було здійснено в працях: Н. Блинової (2018), В. Гулай (2020), О. Левщанової (2019), М. Лищенко (2023), В. Любчук (2020), Г. Майбороди (2018), О. Лизунової (2017), Сібріної, Ю. Федоренко, О. Хруль (2021), С. Ткачук (2023), О. Цапок (2018) та ін. Проблематиці формування стартапів та визначенню їхньої ролі в економіці країн світу присвячено праці багатьох науковців, в тому числі: Blank S. (2013), Bly R. (2005), Chaudhri V., Pridmore J., Mauck C. (2022),

Golob U., Davies M. A. P., Kernstock J., Powell S. (2020) та ін.

Формулювання цілей статті. Основною метою статті є дослідження теоретичних основ і практичних засад копірайтингу та його впливу на процес створення сильного словесного бренду для стартапів.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження складають загальні методи дослідження, такі як аналіз, синтез і систематизація, що дозволили визначити ключові аспекти копірайтингу, які сприяють формуванню сильного вербального бренду. На основі системного підходу було проаналізовано прийоми копірайтингу та їх вплив на сприйняття споживачами. За допомогою методу системних триад дефініцій уточнено поняття «Tone of Voice» Застосування графічного моделювання дозволило системно представити ключові аспекти Tone of Voice бренду.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі інформаційних технологій та світової інтеграції не можливо переоцінити значення копірайтингу, який одночасно виступає наукою і мистецтвом створення ефективних комунікаційних тестів. Копірайтинг необхідний будь-якому бізнесу, який прагне бути конкурентоспроможним. Копірайтинг має значний вплив на розвиток ІТ-підприємництва та виступає важливою складовою контент-маркетингу. За допомогою копірайтингу компанія може збільшити кількість безкоштовного трафіку для насичення вебсайту якісним та актуальним контентом, здатним привернути увагу. Різної тематичної спрямованості статті, сторінки блогів та сервісів сприяють зростанню бренду.

Професійний копірайтер є експертом, здатним ефективно наповнити сайт компанії необхідним матеріалом. Лаконічні і таргетовані публікації в соціальних мережах збільшують аудиторію та залучають відвідувачів вебсайту. Копірайтинг допомагає знайти стартап, оскільки формує зв'язки із його клієнтами. Сьогодні будь-хто шукає інформацію онлайн, тому професійні копірайтери, під час складання статті, беруть до уваги не лише аудиторію взаємодії, але й пошукові системи.

Копірайтери створюють влучні тексти, креативні копірайтери вишуковують ідеї для розв'язання завдання нестандартним способом, знаходячи оригінальність серед власних унікальних фраз, підходів та майстерності пунктуації. Такий спеціаліст крім email-розсилок та формування меседжів для банерів: генерує та презентує ідеї рекламних кампаній; пише сценарій рекламного відео; пояснює мету і визначає завдання проєкту та ін. Творчий підхід до створення контенту є ексклюзивним інструментом, який уможливорює привертання уваги до бренду чи продукту, зробивши його впізнаваним. Ключова перевага креативного тексту – привертати увагу читача з першого рядка, затримати його до останньої літери і надовго запам'ятатись, навіть без подробиць. До всього креативний копірайтер має постійно відстежувати тренди, слідкувати за новинами, йому належить величезна роль на кожному етапі шляху клієнта до бренду.

Сьогодні людство живе в епоху стартапів, коли проєкт або компанія, що базуються на унікальній бізнес-ідеї та передбачають створення і масштабування інноваційного продукту в умовах обмежених ресурсів (*Литвин І. ІН., 2022*). Розвиток стартапів виступає рушійною силою економіки, а їх зростання піднімає державу у міжнародних рейтингах та посилює конкурентоспроможність. Більшість стартапів, що реалізуються в Україні, пов'язані зі сферою інформаційних технологій, оскільки за умов їх ефективної

реалізації можна отримати високі прибутки за мінімальних затрат. До 2022 року зростання ринку ІТ-сфери мало більші темпи, ніж у країнах ЄС. За Глобальним індексом екосистем стартапів 2024 року, Україна здобула 46-те місце зі 100 країн світу та у Східній Європі увійшла в топ-10 (*Global Startup Ecosystem Index, 2024*) На найбільшій технологічній виставці CES (International Consumer Electronics Show) у США Україну у 2024 році представляли 12 інноваційних стартапів. Серед них: ШІ-рішення для скринінгу хвороб CheckEye, розумні роботи для автоматизації складів від Deus Robotics, бездротові зарядні станції для транспорту від Meredot та біонічні протези рук від Versi Bionics. Зараз все більше стартапів починають розуміти, що бренд має конкурувати доданою вартістю власних продуктів, послуг і рішень. Саме тому глобальні клієнти висловлюють захоплення креативністю, гнучкістю мислення, відповідальним ставленням до взятих зобов'язань українських ІТ-фахівців.

Створюючи унікальні інноваційні рішення, вітчизняні стартапи потребують формування потужних брендів. Охарактеризуємо процес створення сильного бренду стартапу на засадах копірайтингу.

Етап 1. Розробка місії та цінностей бренду. Місія бренду є його душею, яка передає мету і призначення, тому має надихати і легко запам'ятовуватися. Цінності визначають морально-етичні принципи компанії та виступають керівництвом для ухвалення рішень і формування культури бренду. Для кращого розуміння цінностей і місії бренду, копірайтер має знайти відповіді на запитання: для чого створено стартап-компанію; що особливого містить бренд; яку цінність отримують споживачі?

Етап 2. Аналіз цільової аудиторії та конкурентів, як провідної мети формування сильного бренду. Від цільової аудиторії стартапу залежатимуть тип маркетингових кампаній, методи залучення нових покупців, тон оф войс, брендинг та інші

аспекти. Необхідними є дослідження для визначення потреб, уподобань та поведінки цільової аудиторії. Для розуміння власних переваг та слабких місць допоможе вивчення помилок конкурентів та реакції аудиторії на їхній продукт. Аби точніше визначитися із власним становищем в галузі, доречним стане використання SWOT-аналізу, результати якого сприятимуть у формуванні та прийнятті наступних стратегічних кроків.

Етап 3. Важливим виступає процес створення унікального логотипу та фірмового стилю. Айдентика не обмежується візуальною естетикою, вона має бути здатною донести до користувача головне послання бренду, його ідею, настрій. Завдання логотипу бути простим, легко впізнаваним, відповідати айдентичі, передавати настрій, транслювати ідею бренду. Завдяки фірмовому стилю, компанія може підтримувати єдину стилістику фізичних матеріалів та

діджитал, що впливатиме на враження споживачів, формування загальної уяви від компанії, її продуктів та послуг.

Етап 4. Розвиток сильного брендового повідомлення для аудиторії. Слоган, має повністю передавати сутність компанії та її принципи. Ним створюватиметься емоційні відгук і зв'язок із аудиторією. Формуванню слогану мають передувати відповіді на запитання: «яка перевага акцентується компанією; які особливості мають стати помітними; завдяки чому компанія стане значною на ринку та що отримає клієнт від інноваційного продукту?». Отже, меседж – це не лише інформація про продукти та послуги, а і про досвід та реалістичні обіцянки, які бренд надає споживачам. Ось кілька прикладів вдалого копірайтингу слогану для стартапів, які допомогли їм привернути увагу, передати свою цінність та залучити клієнтів (табл. 1)

Таблиця 1

Практичні приклади копірайтингу слоганів для стартапів різних компаній

Організація	Слоган	Характеристика
Airbnb	"Belong Anywhere" (Принаймні, будь-де)	Airbnb використовує простий і зрозумілий слоган, який передає основну ідею платформи — можливість знайти комфортне і унікальне місце для проживання в будь-якій точці світу. Це створює відчуття приналежності та відкритості, що привертає користувачів до нових досвідів.
Dropbox	"Your stuff, anywhere" (Твої речі - будь-де)	Dropbox акцентує увагу на зручності та доступності. Копірайтинг простий і зрозумілий, передає суть продукту, що дозволяє користувачам зберігати свої файли в хмарі та мати до них доступ з будь-якого пристрою. Це допомагає зрозуміти переваги послуги за кілька секунд
Slack	"Where work happens" (Там, де відбувається робота)	Slack чітко позиціонує себе як платформу для командної роботи, підкреслюючи, що вона є місцем, де команди спілкуються і співпрацюють. Копірайтинг легко запам'ятовується і відображає основну функцію продукту, що робить його привабливим для бізнесів.
Mailchimp	"Send better email" (Надсилайте кращі електронні листи)	Mailchimp використовує простий і зрозумілий слоган, який чітко вказує на користь продукту. Його копірайтинг акцентує увагу на поліпшенні результатів email-маркетингу. Компанія використовує дружній тон і кумедні елементи в спілкуванні, що робить її більш привабливою для малих бізнесів.

Джерело: складено автором самостійно

Ці приклади демонструють, як простий, зрозумілий та цілеспрямований копірайтинг може допомогти стартапам ефективно донести свої ідеї та залучити клієнтів

Етап 5. Просування бренду. Соціальні мережі здатні не лише підтримувати контакт з аудиторією, а збільшувати мережеву присутність стартапу. Для цього обираються канали просування. Частіше це SEO/Search Engine Optimization, яким отримується органічний трафік із пошукових систем. SEO уможливорює охоплення значної кількості потенційних клієнтів, є ефективним у ніші низької конкуренції. Content Marketing допоможе у розкрутці IT-продукту через тексти, відео, фото, презентації. Мета визначить вид контенту - експертний, інформаційний, або репутаційний тощо.

Етап 6. Підтримка послідовності та безперервності бренду. Споживачі мають легко впізнавати бренд незалежно від контакту з ним. Завдяки стратегії створюється стабільна та впізнавальна ідентичність. Розробка медійного контенту має відбуватися за дотримання стандартів брендингу. Єдність бренду потребує підтримки сайтом, соцмережами, розсилкою листів із охоплення, дизайном та голосом компанії.

Етап 7. Інтеграція і підтримка бренду кожним аспектом діяльності стартапу. Клієнти, партнери, стартап мають відчувати та розуміти важливість корпоративних ідей та цілей. комунікацій, що здатен формувати цілісний образ компанії в очах споживачів.

Етап 8. Системи контролю внутрішніх процесів щодо презентування бренду за будь-якими бізнес-аспектами. Оцінка відповідності діяльності компанії бренду допоможе аналізувати помилки стартапу та здійснювати відповідне коригування.

Етап 9. Свою силу бренд має підтримувати активністю із потенційною аудиторією та її зворотнім зв'язком. Метою активного спілкування виступає, крім задоволення клієнтської потреби,

вироблення довгострокових відносин та підвищення лояльності, які ґрунтуються на щирості та довірі. Активний бренд-діалог допомагає виявляти, неочевидні для поверхневого аналізу, потреби. Інформація, отримана під час взаємодії, необхідна для покращення якості послуг, продукту та маркетингових кроків.

Етап 10. Безперервний процес розвитку бренду і компанії. Бренд, який еволюціонує, здатен адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, користувацьких запитів, за одночасного переосмислення ідей і цінностей, використання сучасних технологій.

У створенні унікальної особистості бренду і бажаної атмосфери взаємодії із аудиторією, значну роль відіграє особливий стиль брендової комунікації, Tone of Voice. Старанно опрацьована словесна самобутність допомагає клієнтам легше впізнавати бренд, а з часом здатна вибудувати довіру та лояльність. Вербальна ідентичність близька до унікального брендового акценту. Правильно обрана мова має викликати емоції, заохочувати до дій, підсилюючи клієнтську довіру. Вербальна самобутність виступає дієвим інструментом диференціації. У конкурентному середовищі численні бренди постійно намагаються привернути увагу споживачів, і саме винятковий голос та стиль здатні стартапу стати виразним. Tone of Voice сприяє вибудові сильної ідентичності і досягненню брендом успіху. Голос бренду розкриває світосприйняття, а тон транслює її навколишнім. Процес ретельного опрацювання Tone-of-Voice належить копірайтеру. Саме він формує емоційний зв'язок із клієнтом, акцентує на характері бренду, транслює його цінності, виокремлює в полі конкурентів та підвищує брендову впізнаваність. Tone of Voice визначає загальний настрій, емоції та мовленнєві особливості, якими користується компанія, спілкуючись із клієнтами та партнерами. Ключові аспекти Tone of Voice представлені (рис 1.)

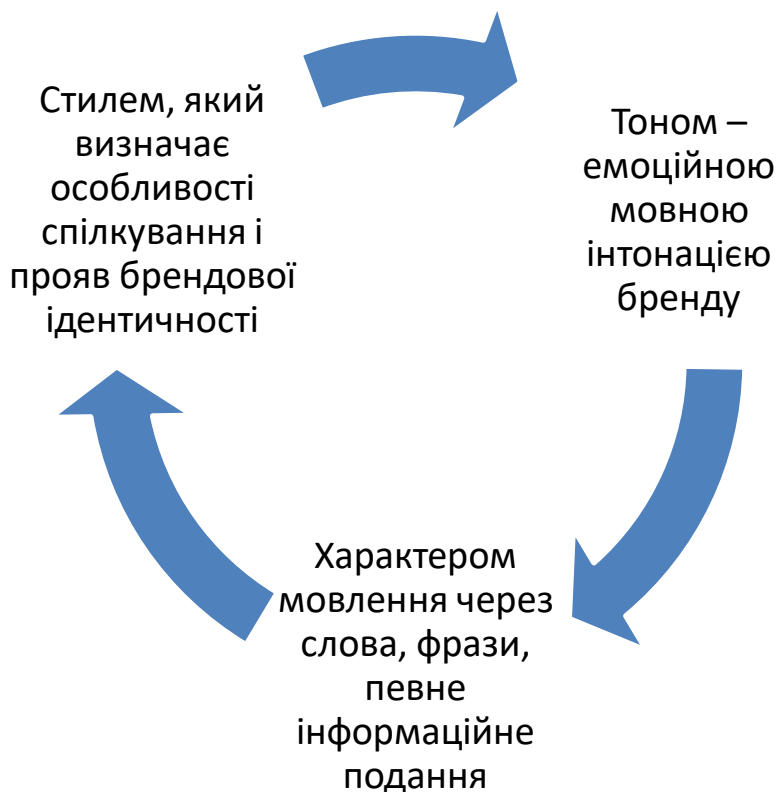


Рисунок 1. Ключові аспекти Tone of Voice

Джерело: складено на підставі How professional copywriting can help a business, 2023

Таким чином, створення сильного бренду є складним і комплексним процесом, який потребує постійної роботи, від розробки місії та цінностей до ребрендингу; кожному кроку належить провідна роль у формуванні унікального та впізнаваного образу компанії.

Зростання міжнародної конкуренції та активний розвиток соціально-культурних процесів, зумовлюють формування нових моделей споживчої поведінки, із відповідним впливом на компанії, які планують свій вихід на глобальний ринок. Розробка брендів має зважати на культурні відмінності, як специфічні норми, цінності та переконання, у відповідності до яких споживачі пояснюють і відповідають на брендovanі повідомлення..

Значну увагу стартапи мають приділити мові. Так, вихід на Latinoамериканський ринок передбачає локалізацію мови, оскільки іспанська має відмінності не лише із іспанською в Європі, а й всередині кожної з країн. Досліджуючи

цільову аудиторію, необхідно враховувати місцевий стиль спілкування, якому характерне дуже доброзичливе спілкування, що українці можуть сприйняти за лестоці. Але, не слідування місцевому стилю може зашкодити отриманням «ярлику» невихованості і нетактовності. Також необхідно враховувати особливості клановості латиноамериканських сімей, спільне здійснення бізнесу усіма родичами, пріоритет сімейних цінностей та ін.

У країнах Південно-Східної Азії вітчизняні ІТ-компанії нерідко працюють у складі багатонаціональних команд, в яких не менш важливим є врахування національних особливостей. Більшість культур Азії не приймають безпосередньої критики, з метою «збереження обличчя» співрозмовця. Фахівець з української команди може не зауважити на помилку, яку делікатно означить співбесідник індієць. Для колег з Азії природні питання щодо їхніх сімей. Для них це приємність, а команда швидше налагодить стосунки. У

Китаї найпершою є проблема перекладу та водночас за досконалої китайської, опанування місцевим діалектом, скороченням або тонкощами певних вигуків – є великою складністю. До того ще й цифровий сленг, як особливість мови, у китайській є тони й десятки слів із дуже схожим звучанням, які можна обирати та замінювати на інші. У КНР достатньо сувора політика та значне зведення правил, які поширюються на будь-який маркетинговий проєкт. Помилкове використання кольорів, символів або слів, можуть ненавмисно образити користувачів. У країні потужний культ батьків і дітей, що необхідно враховувати при розробці бренду та маркетингових кампаній. Ключова роль належить вибору мови для перекладу, оскільки узвичаєну китайську не дозволено вживати у маркетинговій сфері, важливо додержуватися спрощеними китайською мовою та ієрогліфами.

Отже, формування бренду та адаптація маркетингових стратегій до міжнародних ринків, є визначною умовою успіху компанії.

Для міжнародних IT-стартапів однією із важливих ознак бренд-менеджменту є потреба у розробці гнучкого та логічного бренду, здатного до ефективної дії за умов різних культурних середовищ. Ось декілька порад компаніям перед виходом на глобальний ринок. Для локалізації сайту, мовою країни входження, необхідно нарощувати PR-активність через публікації в ЗМІ, комунікації із аудиторією. Це сприятиме управлінню репутацією компанії, підвищенню довіри партнерів і шансів у залученні інвестицій. Важливим є інструмент нетворкінгу. Від того, як стартап буде комунікувати, залежить швидкість знаходження ним партнерів і відповідність темпів збільшення інформаційної бази клієнтів. Розбудова міцних підприємницьких зв'язків передбачає презентування компанії. Застосування сторітелінгу допоможе не лише презентувати бізнес-ідею, а поділитися теплою життєвою історією, яка

викликатиме емоції. Для розширення кола корисних міжнародних знайомств, стартапу треба бути активним в соцмережах, особливо LinkedIn, відвідувати профільні івенти тощо.

Для зменшення труднощів та кількості недоліків на міжнародному ринку, доречною є співпраця із локальним партнером, який допоможе у налагодженні необхідних контактів. Комунікуючи власним продуктом із клієнтами, стартап збільшить свою аудиторію. Для цього важливо використовувати програми членства, реферальні програми, навчальні контенту. Створення цифрового каналу зв'язку, уможливить збір даних щодо потенційних клієнтів із комунікуванням email-каналом достатньо надовго. Сильний і впізнавальний персональний бренд здорожчує продукти компанії, залучає партнерів, інвесторів і таланти. Цільова аудиторія має розуміти, чому саме вам, як підприємцю-новатору вона може довіряти. Крім особистих характеристик, актуальним є транслювання у посланнях фактів і цифр: якщо ви партнер потужної бізнес-спільноти, отримувач премії, маєте диплом відомої бізнес-школи та ін. Все це разом стане соціальним доказом вашої «легальності» і підставою, щоб довіряти саме вашій команді. Отже, брендинг як елемент маркетингу, PR-стратегія ринкового успіху, гармонійні бізнесові процеси створюють надійну основу для розвитку і досягнень стартапу, щоб продовжити впливати на світ та відігравати провідну роль у розвитку галузей людського життя.

Сьогодні бізнес-діяльність відповідальних стартапів спрямовується на запровадження принципів чесності, справедливості, поваги та конфіденційності. Компаніями розробляються етичні комплекси штучного інтелекту, щоб спрямовувати на розвиток щонайкращих галузевих практик, впровадженням III з «етикою і чесністю». Однак більшість із цих вимог важко реалізувати, оскільки вони застосовуються у сферах, де в цілому бракує етичної моралі

із переважною відповідністю корпоративним планам.

ChatGPT, який наробив галасу щодо власних можливостей, поступово продовжує створювати проблеми. Так, поступове додавання системних даних ChatGPT, формує його більшу обізнаність і відповідну складність розрізнення між фактичним розумінням, досвідом і контентом, створеним ШІ. Це є проблемою виявлення підробленої експертизи. Продовжуючи навчатися, ChatGPT здатен розвивати власну свідомість, відстежуючи людей, що знаходяться поряд та їхні дії, а це прояв проблем етики щодо виховання свідомості. Також ChatGPT, як й інші ШІ-інструменти, можуть замінити традиційні види робіт, у тому числі копірайтерів, програмістів і не тільки.

У вересні 2024 року декількома українськими ІТ-компаніями підписано Добровільний кодекс відповідального використання штучного інтелекту. Таким чином, компанії підтвердили готовність виконувати принципи етичного і відповідального використання штучного інтелекту у власних розробках. Це сприятиме репутаційному зміцненню серед інвесторів та партнерів, а користувачі цифрових продуктів матимуть гарантії щодо надійності та безпечності інноваційних продуктів (*Voluntary Code of Conduct for the Ethical and Responsible Use of Artificial Intelligence Retrieved from 2024*). Отже, етика ІТ-сфери надає особливої уваги не тільки технологічній можливості рішень, а й їх моральній прийнятності та соціальній відповідальності. ІТ-продукти враховують різні потреби широкого кола користувачів, які сприяють соціальній інклюзії та повазі до різноманітності, що підвищує цінність і ефективність технологій.

Все більшого суспільного інтересу набуває оцінка соціальної відповідальності українських компаній, як результат впливу глобалізації на бізнес-процеси. Компанії, які виходять на міжнародний ринок, акцентують увагу на важливості запровадження соціальної

відповідальності, як провідного елементу у стратегічному управлінні. Крім того, високі міжнародні стандарти соціальної відповідальності суб'єктів підприємництва доводять, що соціальна відповідальність здатна забезпечувати прибутковість і розвиток упродовж довготривалої перспективи. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) для стартапів представимо за наступними етапами. Перший, передбачає спрямованість на команду, періодичні суспільні ініціативи, своєчасну сплату податків та ін. Далі стартап створює кодекс етики із впровадженням міжнародних стандартів з екології бізнесу, звітності зі сталого розвитку, виступає спонсором у проведенні благодійних заходів, рекламуючи продукти і послуги. Наступний етап присвячено оптимізації діяльності щодо громади, формуванню екологічної політики, ініціатив корпоративного благополуччя, залучення стейкхолдерів, превентивне управління прибутком для попередження виникнення збитків від бізнес-діяльності. Четвертий етап визначає фактичну інформацію про соціальну діяльність, яка може бути сформована у конкурентну перевагу, вияв недоліків у соціальній сфері та їхнє корпоративне вирішення. П'ятий етап характеризується переважною роллю соціальної відповідальності у загальній культурі стартапу.

Впроважуючи принципи сталого розвитку і культури соціальної відповідальності, компанія зазнає додаткових витрат, частково втрачаючи поточний прибуток. В короткостроковому періоді стартап може і не досягти прямого економічного результату, але в перспективі отримає зростання іміджу, впізнаваність бренду та лояльність споживачів.

Дійсність вимагає від суб'єктів підприємництва впровадження в діяльність ефективних дій, тому соціальна відповідальність є важливим інструментом при розробці маркетингових стратегій, які передбачають: а) відповідність основним цінностям і місії; б) інтеграцію КСВ в

ідентифікацію бренду; с) сприяння етичній бізнес-практиці. Перевагами впровадження соціальної відповідальності стануть: покращення репутації бренду; підвищення лояльності клієнтів із залученням нових; позитивний вплив на продажі.

Сьогодні соціальна відповідальність стартапів, це допомога у ремонті FPV-дронів, надання гуманітарної підтримки переселенцям, участь в екологічних проєктах. Корпоративне донорство та регулярні антистресові заняття на полігоні, так компанія SharksCode об'єднує команду із усвідомленням важливості взаємодопомоги. Отже, інтеграція соціальної відповідальності не тільки сприяє соціальному благополуччю, але і успіху бізнесу стартапу, завдяки узгодженню із цінностями та очікуваннями сучасних споживачів.

Висновки. У статті досліджено теоретичні основи та практичні засади копірайтингу, як інструменту створення сильного бренду через слова.

В результаті проведених досліджень узагальнено і сформовано поетапний процес розробки сильного вербального бренду; запропоновано завчасні дії для

виходу стартапу на глобальний ринок, які можуть слугувати певними пропозиціями для впровадження копірайтингу у створенні словесного бренду, формування іміджу та залучення клієнтів. Копірайтинг для нових компаній відіграє значну роль у створенні успішної комунікації з клієнтами та стейкхолдерами. Інвестування в якісний копірайтинг є важливим кроком до успіху стартапу. Визначальним аспектом сучасного управління брендом стала соціально-етична відповідальність, здатна підвищити довіру до бренду, покращити його репутацію та зумовлювати довготривалу лояльність споживачів. Врахування культурних відмінностей, при виході компаній на міжнародні ринки, сприятиме процесу розробки та впровадження ефективних стратегій глобального брендингу з метою позитивного сприйняття бренду та досягнення конкурентних переваг. Подальші дослідження у сфері бренд-менеджменту стартапів можуть бути спрямовані на створення бренду і стратегій просування в умовах глобалізації та діджиталізації.

Література:

1. Blynova N., Kyrylova O. (2018) Copywriting as an activity of online content creation. *Communications and Communicative Technologies*, (18), 13-21. Retrieved from <https://doi.org/10.15421/291802>
2. Gulai V. (2020) Copywriting in the structure of modern marketing communications. *Science Bulletin of the Eastern European National University named after Lesya Ukrainka. Public communications and international information*. 2 (406), 74-79.
3. Voluntary Code of Conduct for the Ethical and Responsible Use of Artificial Intelligence Retrieved from (2024) <https://thedigital.gov.ua/community/docs>
4. Levshchanova O. O., Podmohylina N. IN. (2019) Copywriter in the Ukrainian media space: social aspects. *Mass communication in global and national dimensions. Dnipro: DNU named after AT. Potter* 11, 71-76.
5. Lytvyn I. IN. (2022) Formation and development of startup ecosystems. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University* (41), 61-65. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-11>
6. Lyshenko M. (2023) Brand management as a tool of marketing activities of enterprises. *Sumy National Univ. Economy and society*. (48) Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>
7. Lyubchuk V. (2020) Brand management as a type of management activity. *Sociological studies* 1(16), 57-63. Retrieved from <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2020-01-57-63>
8. Maiboroda G.O. (2018) Brand management as a component of the enterprise's marketing complex. *Coll. of science works of the Donetsk state University of Management. Economy*. Vol. XIX, Issue 308, 173-180.
9. Pekar K. R., Lyzunova O. M., Ishchenko Ya. G. (2017) Improving the marketing activities of the enterprise by using the services of a copywriter. *Science Herald of the Kherson State university* (27) Ch. 2. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis
10. Sybrina G.S., Fedorenko Yu.A., Khrul O.P. (2021) Definition of copywriting in modern realities. *International scientific and practical conference "The European development trends in journalism, PR, media and communication"*. Wloclawek, Republic of Poland: "Baltija Publishing", 18-22. Retrieved from <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-042-1-4>
11. Tkachuk S. V. (2023) The role and importance of copywriting in marketing. *Economy and society*. (47), Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-14>

12. Tsapok O.M. (2018) Modern understanding of the concept of copywriting. *Cherkasy national University named after B. Khmelnytskyi. Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences. No. VI(31), 66-69. Retrieved from <https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/04/>*
13. How professional copywriting can help a business. (2023) Retrieved from <https://livepage.ua/blog/7-ways-professional-copywriting-helps-your-business-achieve-its-goals.html>
14. Blank S. (2013) Why the Lean Startup Changes Everything. Retrieved from <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
15. Bly R. (2005) The copywriter's handbook. An Owl book. New York.
16. Chaudhri V., Pridmore J., Mauck C. (2022) Assembling the Start-up Brand: A Process Framework for Understanding Strategic Communication Challenges. *International Journal of Strategic Communication. 16 (2), 206–221.*
17. Global Startup Ecosystem Index (2024) Retrieved from <https://usf.com.ua/en/global-startup-ecosystem-index-2024-ukraine-in-the-top-50/>
18. Golob U., Davies M. A. P., Kernstock J., Powell S. M. (2020) Trending topics plus future challenges and opportunities in brand management. *Journal of Brand Management 27 (2), 123–129.*

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.45
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-371-378

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ СИСТЕМОЮ 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>

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE INTRODUCTION OF INNOVATIVE DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF THE 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 теоретичні основи впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах глобальної та загальної цифровізації всіх сфер суспільно-економічного життя забезпечення економічної безпеки спрямоване не лише на захист ресурсів підприємства, його економічних інтересів, воно здатне забезпечити розвиток, зростання конкурентоспроможності підприємства в нових ринкових умовах. Вирішення таких завдань потребує від системи економічної безпеки підприємства розбудови власних та інтегрування в загальні інформаційні системи, широкого використання сучасних цифрових технологій, їх узгодженості та взаємодії в забезпеченні безпеки.

Метою статті є дослідження теоретичних основ впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою 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 теоретичних основ впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства, що дало можливість зробити висновок про наявність та дію цифрової безпеки яка є невід'ємною складовою загальної системи економічної безпеки, поєднана та забезпечує ефективну дію складових системи економічної безпеки та забезпечує їх можливість до взаємодії, спрямованої на комплексне впровадження заходів, які забезпечують конфіденційність, доступність та цілісність інформаційних ресурсів підприємства, їх захист від несанкціонованого впливу та надає технічні можливості для роботи з інформацією та формування сучасних цифрових комунікацій як в середині підприємства між функціональними складовими такі з партнерами, стейкхолдерами зовнішнього, ринкового середовища підприємства на сучасному цифровому техніко-технологічному рівні.

Перспективи подальших досліджень полягають у тому що цифрові технології є тим універсальним і водночас унікальним інструментарієм та засобами безпеки, комплексне та окреме застосування яких дає нові, значно ширші можливості для розбудови та функціонування дієвої системи економічної безпеки, здатної ефективно забезпечити захист та стабільне функціонування об'єктів господарювання в довгостроковій перспективі в умовах сучасних соціально-економічних змін та викликів.

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.: 13

Summary. The article studies the theoretical foundations of the application of innovative digital technologies in the management of the system of economic security of enterprise.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that in the current conditions of global and general digitalization of all spheres of social and economic life, ensuring economic security is aimed not only at protecting the resources of the enterprise, its economic interests, it is able to ensure the development and growth of the competitiveness of the enterprise in the new market conditions. The solution of such tasks requires the system of economic security of the enterprise to develop its own and integrate into the common information systems, the widespread use of modern digital technologies, their consistency and interaction in ensuring security.

The article is aimed at studying the theoretical foundations of the application of innovative digital technologies in the management of the system of economic security of the enterprise. The methodological basis of the study was the

methods of scientific cognition: analysis and synthesis, system approach, structural, process, complex, functional scientific approaches.

The obtained scientific results consist in generalizing the theoretical foundations of the use of innovative digital technologies in the management of the system of economic security of the enterprise, which made it possible to conclude about the presence and operation of digital security, which is an integral component of the general system of economic security, combined and ensures the effective operation of the components of the economic security system and provides their opportunities for interaction aimed at the comprehensive implementation of measures, which ensure the confidentiality, availability and integrity of the information resources of the enterprise, their protection from unauthorized influence and provide technical capabilities for working with information and the formation of modern digital communications both within the enterprise between the functional components and with partners of the external, market environment of the enterprise at the modern digital technical and technological level.

Prospects for further research are that digital technologies are that universal and at the same time unique tools and means of security, the integrated and separate application of which provides new, much wider opportunities for the development and functioning of an effective system of economic security, capable of effectively ensuring the protection and stable functioning of economic facilities in the long term in the context of modern socio-economic changes and challenges.

Keywords: *management, economic security, security system, economic security management, integrated approach, scientific approaches to security, enterprise management*

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 13

Постановка проблеми. Питання цифровізації, впровадження цифрових технологій в різних сферах функціонування останнє десятиліття активно висвітлюється в публікаціях з наукових та науково-прикладних досліджень. Стрімкий динамічний розвиток технологій сучасної інформаційної економіки та впровадження нових цифрових інновацій призводить до значних трансформацій, змін економічного та суспільного життя і здійснює значний вплив на всі сфери функціонування. Нові цифрові технології є каталізатором та рушійною силою цих змін, внаслідок яких змінюються операції, процеси, системи, змінюється як сама сутність, зміст, так і вектори суспільно-економічного розвитку. Проте, впровадження нових цифрових технологій не лише забезпечує та оптимізує подальшу діяльність, воно може супроводжуватись новими викликами, загрозами та ризиками, реалізація яких негативно впливатиме на всю подальшу діяльність підприємства. Саме тому в умовах цифровізації проблеми належного рівня забезпечення економічної безпеки є принципово важливими та актуальними. Забезпечення економічної безпеки в умовах сьогодення, з впровадженням цифровізації та діджиталізації всіх сфер суспільно-економічного життя спрямоване не лише на захист ресурсів підприємства, його економічних інтересів, воно спрямоване на забезпечення розвитку, зростання конкурентоспроможності підприємства в

нових ринкових умовах. Вирішення таких завдань потребує від системи економічної безпеки підприємства розбудови власних та залучення інтегрування в загальні інформаційні системи, здійснення сучасних цифрових комунікацій та широкого використання сучасних інноваційних цифрових технологій не лише в сфері безпеки, а й у всіх інших функціональних сферах діяльності підприємства, їх узгодженості та взаємодії в забезпеченні безпеки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання впровадження інноваційних цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки на всіх її рівнях – на макрорівні держави, мега та мікрорівні підприємств широко досліджувалося у працях провідних вітчизняних науковців.

Так, у дослідженнях І. Чайковської, Т. Ткач & М. Чайковського (2024) розглянуто вплив цифровізації та автоматизації на економічну безпеку та виявлено два аспекти цього впливу з позицій отримання нових можливостей, та впливу, дії нових ризиків. Науковцями обґрунтована необхідність формування певної цифрової екосистеми, яка виступала б складовою економічної безпеки підприємства та поєднувала б застосування інноваційних цифрових технологій, таких як хмарні обчислення, інтернет речей, штучний інтелект, прогнозне моделювання та інноваційні інформаційні системи, такі як ERP, CRM, PRM, HRM, MES і таким чином

надавала б можливості до опрацювання значних масивів інформації в забезпеченні економічної безпеки підприємства.

За дослідженням Є. Рудніченко, С. Суходоля, Н. Гавловської, С. Ядуха & І. Лісовського (2020) використання цифрових технологій та на їх основі автоматизація економічних процесів здійснює значний вплив як на функціонування та виконання економічних процесів, так і на економічну безпеку підприємства. У дослідженнях, проведених О. Панченко (2020) зазначається, як позитивні впливи на роботу підприємства та рівень його економічної безпеки пов'язані із можливостями застосовувати нові інформаційні технології для обміну інформацією, ідеями в сфері безпеки та відповідати на нові загрози та ризики, пов'язані з цією діяльністю.

У працях Т. Шматковської, С. Войтович, І. Кулик, І. Лорві & І. Брітченко (2022) зазначено, що застосування нового програмного забезпечення з метою здійснення управлінського, фінансового-господарського обліку спрощує процеси управління, аналізу, оцінювання діяльності та контролю.

На думку О. Кухар, Ю. Кравчук & О. Бречко (2023) впровадження процесів цифровізації позитивно впливає на можливості підприємства до реалізації функцій за різними напрямками діяльності, що в свою чергу забезпечує зростання рівня економічної безпеки підприємств. Таким чином, впровадження цифрових інновацій сприяє зростанню ефективності бізнес-діяльності, досягненню мети та цілей підприємства та забезпечення його економічної безпеки.

На думку І. Чайковської (2023) використання цифрових технологій, інтегрування нового корпоративного програмного забезпечення, в бізнес-процеси діяльності має значні переваги і розширює можливості підприємства щодо стратегічного управління такими процесами.

У роботі В. Дикань, Н. Фролова & Цзян Пань (2021) у роботі досліджено питання цифровізації та безпеки суб'єктів малого та середнього підприємництва.

Науковцями зазначається, що разом зі значними перевагами впровадження нових цифрових технологій в сфері МСП, розвитком комунікацій з контрагентами ринкового середовища та оптимізацією бізнес-процесів, активуванням інноваційної діяльності, комунікаційних каналів обміну бізнес-інформацією – головними ризиками, які стають значними викликами для МСП є зростання залежності від самих цифрових технологій.

У дослідженнях з питань застосування сучасних цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки підприємства окремої уваги заслуговує праця В. Гончар & К. Полупанова (2022) з розглядом функціональних характеристик технологій та систем, інформаційних програмних продуктів, які застосовують в діяльності із забезпечення економічної безпеки підприємства. У праці Ю. Самойленко, І. Брітченко, Л. Левченко, О. Біліченко & О. Боднара (2022) не лише представлено цифрові технології та їх значення в забезпеченні економічної безпеки, а запропоновано поняття цифрової безпеки підприємства як стану цифровізації системи економічної безпеки, здатної забезпечити економічні та інформаційні інтереси суб'єкта господарювання на даний час та у стратегічній перспективі, із застосуванням сучасних провідних цифрових технологій Індустрії 4.0 та технологій Четвертої промислової революції.

На думку Т. Передерій (2019) поняття цифрової безпеки та необхідність розробки та впровадження стратегії цифрової безпеки виступає певним драйвером, здатним забезпечити пришвидшення цифрової трансформації економіки. У роботі Г. Мельничук & В. Мамалиги (2020) розглядаються питання можливостей та загроз діяльності суб'єктів господарювання в нових умовах діджиталізації, переходу до цифрової економіки, визначається особлива роль в цих процесах долучення підприємств до процесів цифрової трансформації та набуття здатності протидії новим викликам та загрозам цифрової економіки.

Авторське бачення та обґрунтування цифрової безпеки представлено у працях колективу авторів Н. Касьянова, М. Біличенко & А. Севериненко (2023) які визначають цифрову безпеку на трьох рівнях: держави, рівні підприємств та на рівні громадян. У дослідженнях С. Решетова & Ю. Полусмяк (2020) увага науковців зосереджена на дослідженні ризиків впровадження цифрової трансформації загалом для економічної безпеки держави, а саме на потенційних ризиках зростання безробіття внаслідок оптимізації та автоматизації процесів та сервісів і вивільнення значної кількості працівників, а також на ризиках зростання кіберзлочинності та на недостатності на ринку праці підготовлених працівників з необхідними сформованими компетентностями, спроможних впроваджувати та використовувати сучасні цифрові технології. Загалом, погоджуючись з авторами зазначимо, що поява змін та нових можливостей для функціонування з новими цифровими технологіями традиційно супроводжується неготовністю економіки та суб'єктів господарювання до швидкого прийняття, адаптації та кращого використання цих змін. Водночас, неготовність та зростання загроз діяльності окремих суб'єктів господарювання буде впливати на формування та генерування нових ризиків макrorівня економічній безпеці держави, оскільки між рівнями безпеки є прямий взаємозв'язок та пряма (через надходження до бюджету) і опосередкована (через загальний стан економіки) економічна взаємозалежність.

Проте, незважаючи на широту і різноманітність наукових поглядів та новизну представлених наукових концепцій, питання застосування інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства є новим та потребує проведення подальших наукових досліджень.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження теоретичних основ впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства. З метою проведення

дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний, структурний підходи; процесний, комплексний наукові підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи теоретичні основи застосування інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства слід зазначити, що науковці обґрунтовують та дають визначення інноваційній складовій економічної безпеки підприємства, а саме цифровій безпеці, що є поняттям новим і на даний час в наукових працях з безпеки фактично не дослідженим. Таке бачення є відмінним від традиційного, за яким інноваційні цифрові технології та їх впровадження досліджують як складову інноваційної безпеки та складові інформаційної безпеки в системі економічної безпеки підприємства. Водночас, поширеним та загальним є розуміння цифрових інформаційних технологій як засобів інформаційно-аналітичного забезпечення, які і забезпечують як технічну так і аналітичну складові роботи з інформацією в сучасних умовах. Слід нагадати, що саме інформаційно-аналітичне забезпечення надає всю необхідну інформацію для проведення моніторингу, аналізу та оцінювання стану та рівня економічної безпеки підприємства, ідентифікації загроз економічній безпеці, виявлення джерел виникнення та інтенсивності дії загроз, небезпек, ризиків та дає можливість для організації і впровадження превентивних заходів, програм та організації належної протидії загрозам що виникли, оскільки саме інформаційне забезпечення має як аналітичну, інформаційну, прогнозну, так і облікові функції в системі економічної безпеки підприємства.

На рівні держави цифрова безпека визначається як стан захисту інформаційного цифрового середовища держави здатний забезпечити формування, розбудову та розвиток цього середовища, дотримуючись інтересів всієї держави, її підприємств та громадян. На рівні підприємств цифрову безпеку визначають як стан захисту інформаційних ресурсів

суб'єктів господарювання з метою протидії ризикам та загрозам нового цифрового середовища та забезпечення впровадження нових технологій та інноваційного розвитку підприємств. Таке розуміння сутності цифрової безпеки надає чіткі обґрунтовані визначення цьому новому малодослідженому поняттю. Проте, на наш погляд, дискусійним залишається питання розгляду цифрової складової як невід'ємної складової системи економічної безпеки підприємства, яке і визначає її роль та значення в цій системі, взаємозв'язку та взаємодії з іншими функціональними складовими в забезпеченні економічної безпеки, як в системах макро, так і мікрорівнів загалом.

Важливого значення має безперервність процесу впровадження цифрових технологій, що передбачає необхідність регулярного оновлення самих програмних продуктів, інформаційних систем та технологій, крім цього необхідним є постійне планування та впровадження навчання персоналу задля формування навичок, вмінь та компетенцій, необхідних для роботи з новими цифровими технологіями, щоб забезпечуватиме покращення, удосконалення якості роботи працівників та позитивно впливатиме на результати

їх роботи. Таким чином, підіймається питання про зміни самої культури ведення бізнесу, на що суттєво впливає зміна форматів діяльності, особливо серед підприємств, що безпосередньо конкурують із споживачами в сфері сервісу. Впровадження цифрових систем та технологій здатне швидко адаптувати підприємство під нові ринкові реалії та виклики, проте і самі впровадженні технології, персонал що з ними працює також повинні своєчасно адаптуватися до змін які виникатимуть в зовнішньому та внутрішньому середовищах, забезпечити оновлення, зростання рівня знань та технологій в умовах динамічних зовнішніх змін.

Загалом, цифрова безпека виступає невід'ємною складовою економічної безпеки, спрямованою на комплексне впровадження заходів, які забезпечують конфіденційність, доступність та цілісність інформаційних ресурсів підприємства та їх захист від несанкціонованого впливу та вірусних атак. Складові управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій представлено на рис. 1.



Рис. 1. Управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій

Джерело: сформовано автором

До показників, за якими доцільно здійснювати аналіз та оцінку цифрової безпеки науковці відносять показники: частки співробітників, які здійснюють свою роботу з віддаленим доступом, завдяки якому є зрозумілим наскільки працівники які працюють віддалено залучені до цієї роботи; застосуванням інноваційних технологій в безпосередні процеси виконання робіт. Наступним показником науковці визначають коефіцієнт застосування наскрізних технологій, таких як роботизація, штучний інтелект, нейротехнології, великі дані, блокчейн, нових виробничих технологій. Відповідно, за цим показником оцінюється застосування підприємством зазначених технологій та здійснення активного трансферу інновацій та також визначаються можливості підприємства до успішної адаптації в умовах, що змінюються.

Втім, на нашу думку, зазначені показники-індикатори впровадження інноваційних цифрових технологій які представлено як індикатори нової цифрової безпеки не повною мірою відображають саме безпекові аспекти їх застосування в аналізі та оцінюванні впровадження цифрових технологій в забезпеченні безпеки. Тоді як ключовою перевагою застосування таких нових інноваційних цифрових технологій з позицій безпеки є можливість підприємства своєчасно на відповідному рівні виявляти ризики, загрози та небезпеки сучасного динамічного інформаційного, ринково-суспільного середовища, здійснювати оперативний і водночас точний аналіз цих нових загроз та ризиків, джерел їх походження та розширити методи й інструментарії своєчасної адекватної протидії цим ризикам, загрозам та нейтралізації впливу їх негативних наслідків, найбільш оптимізовано з позиції найкращого результату за найбільш оптимізованої, мінімальної витрати всіх видів ресурсів: кадрових, фінансових, часових, матеріальних, технологічних. На наш погляд, саме це робить застосування

сучасних цифрових технологій в забезпеченні безпеки підприємств життєво необхідним, оскільки за умов переходу до технологій Четвертої промислової революції така цифрова трансформація системи безпеки із впровадженням нових технологій є не питанням вибору, а питанням виживання, об'єктивної необхідності. Водночас, впровадження інноваційних цифрових технологій та забезпечення належного захисту підприємств в існуючих умовах здатне забезпечувати економію всіх видів ресурсів та кращу результативність безпекових дій, заходів, зменшувати витрати, забезпечувати належний рівень технологічної та ринкової конкурентоспроможності підприємства, його продукції, відповідність вимогам і потребам часу, ринку та вимогам, очікування споживачів, а отже забезпечувати стабільність, прибутковість розвитку бізнесу в довготривалій перспективі.

В сучасних економічних умовах фактично відбувається формування нового цифрового середовища, осередками якого стають безпосередньо підприємства. Складовими такого середовища виступає автоматизація процесів виробництва продукції та її подальшої реалізації із застосуванням цифрових систем та технологій, автоматизацією, цифровізацією бізнес-процесів та впровадженням систем е-комерції, формування нових комунікацій взаємодії з державними органами та структурами через державні цифрові портали надання послуг та отримання звітності, впровадження так званої концепції «спільного споживання» та систем забезпечення цифрової безпеки. Водночас, формування такого цифрового середовища підприємства спонукає до необхідності впровадження нових регламентів в системах роботи, внутрішніх та зовнішніх комунікаціях підприємств, в забезпеченні економічної безпеки та функціонуванні самих безпекових систем.

Однією із нових загроз сьогодення визначається зростання залежності від

інформаційних систем та технологій, це пов'язано передусім з широким використанням автоматизації процесів виробництва продукції чи виконання операцій в автоматизованих системах. Важливою перевагою сучасних цифрових систем називають можливість опрацювання значних обсягів інформації за короткі інтервали часу, що забезпечує також можливість керування даними, в тому числі із застосуванням технологій віддаленого доступу. Цифрові технології застосовуються для розбудови сучасних систем ведення обліку та звітності, здійснення управлінського обліку. Зазначимо, що комбінування нових цифрових технологій, інструментів таких як штучний інтелект, технологій машинного навчання і аналітики даних, дають можливість ефективно дослідити внутрішньогосподарські процеси та здійснювати контроль за діяльністю. Водночас, вони дають можливість аналізу, оцінки зовнішніх ринкових процесів, конкурентного середовища, виявлення та дослідження потреб та поведінки споживачів, тенденцій та зміни ринкового попиту.

З позицій безпеки в стратегічній перспективі впровадження таких цифрових технологій забезпечує можливість до визначення стратегічних напрямів розвитку та впровадження відповідної структурної, товарної політики, яка забезпечуватиме як довготривалий ефективний розвиток та стабільність підприємств, так і відповідно забезпечуватиме належний високий рівень економічної безпеки. З позицій тактичного, ситуативного управління використання цифрових електронних технологій в системі економічної безпеки дає можливість здійснювати моніторинг, стеження за параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища та своєчасно виявляти тактичні, потенційні загрози та ризики на етапах їх перших проявів, що сприяє прийняттю та реалізації термінових заходів щодо протидії потенційним чи тактичним ризикам та загрозам, їх своєчасній нейтралізації.

Висновки. Узагальнення теоретичних основ впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства дає можливість зробити висновок про наявність та дію в системі економічної безпеки підприємств складової цифрової безпеки яка є невід'ємною складовою загальної системи економічної безпеки та забезпечує ефективну дію кадрової, ринкової, інформаційної, фінансової, інтерфейсної, інноваційної, виробничої, правової, техніко-технологічної, інвестиційної, фізичної складових системи економічної безпеки та забезпечує їх можливості до взаємодії, спрямованої на комплексне впровадження заходів, які забезпечують конфіденційність, доступність та цілісність інформаційних ресурсів підприємства та їх захист від несанкціонованого впливу, надає технічні можливості для роботи з інформацією та формування сучасних цифрових комунікацій як в середині підприємства між функціональними складовими такі з партнерами стейкхолдерами зовнішнього, ринкового середовища підприємства на сучасному цифровому техніко-технологічному рівні.

Виявлено, що головними завданнями впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства є: (1) своєчасне виявлення ризиків та загроз на сучасному технологічному цифровому рівні; (2) оперативний аналіз та оцінка небезпек та загроз економічній безпеці підприємства загалом та цифровій безпеці зокрема; (3) розробка та впровадження, реалізація комплексу заходів з застосуванням технічних цифрових засобів та інструментів, з оптимізацією ресурсів та забезпеченням високого рівня надійності системи економічної безпеки підприємства.

Узагальнюючи зазначимо, що питання цифровізації загалом відкриває для підприємств нові перспективи та можливості для розвитку і водночас є

новим високоактивним джерелом впливу нових небезпек та загроз, і в першу чергу загроз кіберзлочинності. Протидія таким загрозам можлива лише на відповідному техніко-технологічному рівні, а тому

впровадження цифрових технологій у функціонуванні підприємств стає ключовим питанням забезпечення їх економічної безпеки.

Література:

1. Gonchar, V. & Polupanova, K. (2022). Development of economic security of enterprises in the conditions of transformations. *Public Security and Public Order*. № 29. P. 44-58.
2. Kukhar, O., Kravchuk, Y., & Brechko, O. (2023). Digital transformation as a factor in ensuring economic security of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. № 5. P. 143-152.
3. Samoilenko, Y., Britchenko, I., Levchenko, L., Lošonczi, P., Bilichenko, O., Vodnar, O. (2022). Economic Security of the Enterprise Within the Conditions of Digital Transformation. *Economic affairs*. № 67(04). P. 619-629.
4. Shmatkovska, T., Britchenko, I., Voitovych, S., Lošonczi, P. (2022). Begun Modern information and communication technologies in the Digital economy in the system of economic security of the enterprises. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. №2. P.153-156.
5. Дикань, В., Фролова, Н. & Цзян Пань (2021). Забезпечення економічної безпеки малого та середнього бізнесу в умовах цифровізації. *Інфраструктура ринку*. № 62. С.21-27.
6. Касьянова, Н., Біличенко, М. & Севериненко А. (2023). Моделювання цифрової безпеки підприємства. *Modern Economics*. № 39. С. 54-61. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-08).
7. Панченко, О. (2020). Інформаційні технології в забезпеченні державної безпеки. *Science Review*. № 5(32). С. 30-35.
8. Передерій, Т. (2019). Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України. *Вісник економічної науки України*. № 2 (37). С. 201–204.
9. Решетов, С. & Полусмяк, Ю. (2020). Вплив цифрової трансформації економіки на економічну безпеку. *Management and entrepreneurship: trends of development*. № 4 (22). P. 8-16.
10. Рудніченко, Є., Гавловська, Н., Суходоля С., Лісовський І., & Ядуха С. (2020). Цифрова економіка та її вплив на розвиток організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 4. Т. 1. С.172-176.
11. Мельничук, Г., & Мамалига, В. (2020). Цифровізація економіки: можливості та загрози для ефективного функціонування підприємств. *Приазовський економічний вісник*. № 2 (19). С. 125–130.
12. Чайковська, І. (2023). Розробка моделі інформаційної системи управління знаннями на проєктоорієнтованому підприємстві. *Modeling the development of the economic systems*. №2. С. 153-158.
13. Чайковська, І., Ткач, Т. & Чайковський, М. (2024). Роль сучасних інформаційних систем та технологій у забезпеченні економічної безпеки підприємства в умовах діджитал-економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 3 . С. 424-430. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-67>

УДК 338.2:658

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-379-387

СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Юрій Стечишин

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>

THE ESSENCE AND COMPONENTS OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT 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 сутності та складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що за сучасних умов інформаційно-аналітичне забезпечення суб'єктів господарювання стає основою забезпечення їх ефективного управління та надає значні переваги і можливості для випереджального конкурентного розвитку. Саме тому дослідження проблем розбудови та здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення управління та загалом діяльності суб'єктів господарювання всіх сфер та напрямів діяльності набуває значного поширення та актуальності.

Метою статті є дослідження сутності та складових інформаційно-аналітичного забезпечення 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 теоретико-методичних засад інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківської установи, що виступає сукупністю планів, дій та заходів організаційного та практичного спрямування, що включають планування змісту, задач, засобів, дії, термінів та черговості виконання завдань, інформаційної, облікової, аналітичної, операційної підсистем управління кожна з яких виступає джерелом надходження інформації, яка необхідна для здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності вивчення питань розбудови та впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ, що є важливою складовою функціонування системи безпеки, реалізуючи функцією отримання, аналізу, оцінки інформації, формування масивів інформації, баз даних, аналітичної, статистичної, облікової, документації, необхідних для ефективного моніторингу стану та рівня економічної безпеки, прийняття виважених і обгрунтованих управлінських рішень з питань безпеки організації, банківських установ.

Ключові слова: управління, забезпечення економічної безпеки, інформаційно-аналітичне забезпечення, наукові підходи до управління, методи управління, принципи управління, банківські установи

Формул: 0, табл.: 0, рис. 1. бібл.: 12

Abstract. The article studies the conceptual and methodological foundations, essence and components of information and analytical support of the system of economic security of banking institutions.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that under modern conditions, information and analytical support of business entities becomes the basis for ensuring their effective management and provides significant advantages and opportunities for advanced competitive development. That is why the study of the problems of development and implementation of information and analytical support of management and activities of business entities in general in all spheres and areas of activity is becoming widespread and relevant.

The article is aimed at studying the essence and components of information and analytical support of the system of economic security of banking institutions. The methodological basis of the study was 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 theoretical and methodological foundations of information and analytical support of the economic security system of a banking institution, which is a set of plans, actions and measures of organizational and practical direction, including planning the content, tasks, means, action, timing and

sequence of tasks, information, accounting, analytical, operational management subsystems, each of which acts as a source of information that is necessary for the implementation of information and analytical support.

Prospects for further research lie in the expediency of studying the issues of development and implementation of information and analytical support of the system of economic security of banking institutions, which is an important component of the functioning of the security system, implementing the function of obtaining, analyzing, evaluating information, forming arrays of information, databases, analytical, statistical, accounting, documentation necessary for effective monitoring of the state and level of economic security, making balanced and well-founded management decisions on the security of organizations, banking institutions.

Keywords: *management, ensuring economic security, information and analytical support, scientific approaches to management, management methods, principles of management, banking institutions*

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

Постановка проблеми. В сучасну епоху інформатизації та цифровізації інформація та активне застосування інформаційних технологій стають основою ефективного розвитку суб'єктів господарювання, що забезпечує їх можливості своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, умови здійснення діяльності, зміни попиту та вимог клієнтів, споживачів та своєчасно відповідати на загрози та небезпеки зовнішнього середовища. Розширення засобів для опрацювання та використання значних обсягів інформації дає можливість до оперування великими обсягами даних, необхідними для здійснення управлінських дій. Це забезпечує можливість до виваженого обгрунтованого прийняття управлінських рішень, як на стратегічному та тактичному, так і на ситуативному рівнях. Швидке отримання необхідного обсягу об'єктивної та потрібної інформації забезпечує кращі можливості до прийняття оперативних управлінських рішень. Таким чином, інформація в сучасних умовах постає одним із ключових ресурсів, без яких неможливе здійснення ефективної управлінської діяльності та її функціонування суб'єкта господарювання загалом. Проте, як ресурс інформація має значні, фактично необмежені обсяги, які потребують формування та впровадження інформаційно-аналітичних систем, здатних їх швидко та ефективно опрацювати.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На даний час, є багато наукових публікацій присвячених розгляду питання інформаційно-аналітичного забезпечення підприємств, суб'єктів

господарювання, що свідчить про актуальність питання та значний науковий інтерес до цього напрямку діяльності. Проте, незважаючи на широке опрацювання цієї тематики в публікаціях науковців питання інформаційно-аналітичного забезпечення систем економічної безпеки банківських установ залишається фактично недослідженим, що враховуючи важливість цього напрямку з позицій практичного застосування дає можливість вважати цю проблему важливою та актуальною для подальшого розгляду.

Досліджуючи концептуальні засади та сутність поняття інформації в першу чергу розглянемо визначення наведені в чинному законодавстві, що визначає та регулює інформаційну діяльність.

У дослідженнях науковців інформація визначається як сукупність відомостей про зміни, які здійснюються в діяльності суб'єкта господарювання та зовнішньому ринковому середовищі та зменшують рівень невизначеності про дії та явища завдяки отриманню нових знань, забезпечення обміну даними в процесі діяльності чи машинної обробки інформації (Павлов, 2011).

У дослідженнях І. Хвальчик & Л. Волощук (2020) інформаційне забезпечення представлено як один із видів забезпечення процесів управління, до складу якого входить комплекс інформаційних ресурсів, а також сукупність засобів отримання, опрацювання передачі та використання інформації.

Так, у дослідженнях Л. Волощук (2011) інформаційно-аналітичне

забезпечення визначається як інформація, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, а сама система інформаційно-аналітичного забезпечення формується із двох підсистем обліково-аналітичного забезпечення та підсистеми інформаційного забезпечення. Таким чином, автором визначено сутність інформаційно-аналітичного забезпечення як системи та обґрунтовано її структурні складові: підсистеми безпосереднього забезпечення інформацією та підсистеми її обліково-аналітичної обробки завдяки технічним засобам і технологіям.

На думку групи науковців під керівництвом С. Телешун (2007) інформаційно-аналітичне забезпечення виступає сукупністю використаних методів збирання та опрацювання інформації, що дає можливість провести аналіз тому чи іншому об'єкту управління; дослідити його, з використанням діагностичних прийомів та засобів із застосуванням аналізу та синтезу; здійснити оцінювання альтернатив прийняття тих чи інших рішень.

У праці О. Пархоменко (2006) інформаційно-аналітичне забезпечення розглядається як система методів, засобів та заходів, які забезпечують процеси збору, передавання, обробки та використання інформації задля використання робіт та забезпечення діяльності в різних сферах функціонування. Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення представлено як систему, яка виконує важливу інформаційно-аналітичну функцію в забезпеченні роботи різних сфер та реалізації конкретних функцій.

У праці Я. Пушак (2006) інформаційно-аналітичне забезпечення являє собою сукупність вихідної інформації, показників та аналітичних методів оцінювання цієї інформації, що забезпечуватиме можливості для прийняття ефективних управлінських рішень та визначення пріоритетних напрямів розвитку.

За дослідженнями І. Лазаришина & О. Оренчин (2012) інформаційно-аналітичне забезпечення спрямоване на об'єктивне представлення і оцінку стану суб'єкта господарювання з різним рівнем деталізації оцінювання та враховувати потенційні загрози, впливи зовнішнього середовища.

Одними із важливих методологічних засад, на яких формується та здійснюється інформаційна та аналітична діяльність виступають принципи інформаційно-аналітичного забезпечення. Так, за узагальненням науковців такими засадами виступають принципи: системності, структурованості, оперативності, гнучкості, якості, своєчасності, принцип інтеграційної обробки та принцип методичної єдності (Крамаренко, & Вінниченко, 2024).

За дослідженням О. Бондаренко (2018) важливими складовими підсистеми аналітичного забезпечення виступають: фінансово-економічний аналіз, стратегічний аналіз, операційний, порівняльний та атрибутивний аналіз. Стратегічний аналіз здійснюють з метою комплексного дослідження впливу позитивних чи негативних факторів на стан об'єкта дослідження в стратегічній довготривалій перспективі. У працях С. Онищенко & А. Глушко (2023) інформаційно-аналітичне забезпечення трактується як процес накопичення, реєстрації, обробки та аналізу інформації з метою подальшого її врахування у прийнятті рішень з управління, що забезпечуватимуть захист економічних, фінансових ресурсів організації в сучасних умовах інформаційного, цифрового розвитку. Відповідно, науково-практичне бачення інформаційно-аналітичного забезпечення формується на засадах системного та процесного наукових підходів.

На думку О. Захарова (2009) інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки суб'єктів господарювання виступає провідним елементом в управлінні фінансово-економічною

безпекою. Також інформаційно-аналітичне розглядають забезпечення як логічну систему відбору, ідентифікації та системного представлення інформації про стан об'єкта управління з метою аналізу та оцінки інформації, потрібної для ефективного управління (Горбатенко, 2006). Таким чином, науковцями визначається важливість діагностичної функції інформаційно-аналітичного забезпечення та її пріоритетного значення в управлінні організаціями.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження концептуально-методичних засад сутності та складових інформаційно-аналітичного забезпечення 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.

За сучасних умов інформаційно-аналітичне забезпечення суб'єктів господарювання стає основою забезпечення його ефективного управління, та надає значні переваги та можливості для випереджального конкурентного розвитку. Саме тому дослідження проблем розбудови та здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення управління та загалом діяльності суб'єктів господарювання всіх сфер та напрямів діяльності набуває значного поширення та актуальності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інформаційно-аналітичне забезпечення є логічною системою, яка забезпечує відбір і систематизацію даних про об'єкт управлінських дій, його стан, параметри з метою оцінювання інформації та її врахування в процесі генерування рішень та здійснення управлінських дій. Воно має ключове значення оскільки системний відбір, аналіз оцінки інформації та її зручне і доступне подання забезпечують можливості до адекватних дій керівників при ситуативному управлінні та дають можливість здійснити прогнозування, обирати найбільш

ефективні, менш ризикові сценарії розвитку при стратегічному управлінні. В тактичному управлінні системно отримані результати такого забезпечення у вигляді своєчасної релевантної, точної інформації дають можливість для поточного планування та здійснення операційної діяльності і ефективного управління витратами суб'єкта господарювання.

Досліджуючи структуру інформаційно-аналітичного забезпечення науковці зосереджують увагу на двох її складових: інформаційній складовій та аналітичній складовій.

Інформаційна складова забезпечує можливість отримати інформацію, визначити показники, оцінити стан об'єкта дослідження за показниками ефективності, результативності та іншими. Інформаційна складова системи інформаційно-аналітичного забезпечення формується та функціонує завдяки надходженню та опрацюванню нормативно-правової, планової, облікової, статистичної, нормативно-фінансової, операційної та технологічної інформації. Загалом інформаційне забезпечення дає змогу оцінювати результати та ефективність функціонування суб'єкта господарювання.

Іншою підсистемою, яку виділяють науковці є підсистема аналітичного забезпечення. Зміст цієї підсистеми в діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання визначає застосування різних видів аналізу. При цьому, види аналізу та частоти цього проведення залежить від доцільності та необхідності вирішення конкретних завдань в управлінні організацією. Застосування в конкретний період часу методів аналізу визначається необхідністю деталізувати та дослідити параметри в його діяльності в поточному чи в подальшому перспективному плануванні.

Аналітична складова системи інформаційного забезпечення банківської установи включає методи та інструменти аналізу та оцінювання, застосування яких дає можливість здійснити аналітичне опрацювання отриманої та накопиченої в

процесі роботи інформації та вхідних даних. Таким чином, аналітичне забезпечення формує певний комплекс окремих прийомів та засобів, які дають можливість більш детально і глибоко дослідити і проаналізувати різні аспекти та процеси діяльності. Водночас, така аналітика може бути здійснена із застосуванням конкретної методики і спрямована на аналітичний розгляд окремого конкретного процесу.

Провідними принципами, на засадах яких має здійснюватися розбудова та застосування інформаційно-аналітичного забезпечення є принципи комплексності, ефективності, безперервності та емерджентності.

Впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення в функціонуванні систем економічної безпеки організацій та закладів здійснюється з метою реалізації низки важливих функцій.

Такими функціями визначаються комунікативна, що полягає у формуванні взаємозв'язку складових та елементів системи економічної безпеки; аналітичної, із застосуванням якої здійснюється оцінка рівня економічної безпеки та приймаються управлінські рішення; релевантна, яка реалізується завдяки формуванню звітності, необхідної для здійснення управління; прогнозна, із збором інформації, яка дає можливість прогнозування в оцінюванні перспектив подальшого розвитку подій в забезпеченні економічної безпеки та стратегічному плануванні, функціонуванні та розвитку суб'єкта господарювання. Таким чином, основними функціями інформаційно-аналітичного забезпечення є: комунікативна; релевантна; аналітична; прогнозна функції.

Загалом, науковці фактично одностайні у виділенні двох головних складових системи інформаційно-аналітичного забезпечення. За різними працями їх ще називають рівнями чи підсистемами в системі інформаційно-аналітичного забезпечення.

Першою складовою є інформаційна складова, діяльність якої спрямована на формування комплексу показників, які дають можливість отримати всебічну інформацію про кількісні та якісні параметри функціонування.

Другою складовою є аналітична складова, яка забезпечує аналіз та оцінку зібраної інформації та подальше прогнозування майбутніх сценаріїв розвитку подій, впливу ризиків, загроз із застосуванням комплексу кількісних та якісних методів оцінки і аналізу інформації. Результатом функціонування аналітичної складової є формування аналітичних звітів і прогнозів, на засадах та з урахуванням яких керівники мають можливість прийняти об'єктивні, обґрунтовані управлінські рішення.

Інформаційно-аналітична підсистема також включає підсистеми, серед яких виділяють підсистеми нормативно-правового, методичного, кадрового забезпечення. Слід зазначити, що такий поділ пропонується для інформаційно-аналітичного забезпечення управління на регіональному рівні, проте на нашу думку така класифікація відображає структуру інформаційно-аналітичних систем, характерну і на інших рівнях інформаційно-аналітичного забезпечення, як на рівні держави так і на мікрорівні конкретної організації та закладу.

Окрім зазначених підсистем для системи інформаційно-аналітичного забезпечення, необхідною є наявність підсистеми захисту інформації. Загалом, основою отримання внутрішньої інформації про організацію є її облікова інформація, яка включає як бухгалтерський так і управлінський облік. Слід зазначити, що сам процес управління фінансово-економічною безпекою організації передбачає необхідність визначення рівня безпеки, яке здійснюється завдяки виявленню, аналізу та оцінюванню показників, індикаторів стану та рівня безпеки, а проведення такого аналізу та оцінки на системних постійних засадах

здійснюється завдяки розбудові системи інформаційно-аналітичного забезпечення. Джерелом отримання значної частини показників, які використовуються при цьому є облікові звіти, облікова інформація. Внаслідок цього науковцями визнається наявність такого поняття як обліково-аналітичне забезпечення.

Слід зазначити важливість впровадження ефективних систем інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою суб'єктів, організацій для їх швидкої та ефективної адаптації до змін ринкового, суспільно-економічного функціонування. При цьому, критеріями за якими можна визначити ефективність системи інформаційно-аналітичного забезпечення систем економічної безпеки можуть виступати: можливість порівнювання результатів, об'єктивність, точність, обґрунтованість результатів та інші критерії.

Одним із важливих критеріїв, яким має відповідати система інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ є сприяння захисту конфіденційної інформації, попередження витоку інформації та забезпечення належного рівня кібербезпеки. Таким чином, формуються основи для ефективного забезпечення безпеки, в тому числі й інформаційних ресурсів. Водночас, впровадження ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість до здійснення оперативного відповідного реагування на дію зовнішніх, внутрішніх негативних чинників та забезпечення безпеки банківських установ.

В сучасних умовах загальної цифровізації процесів суспільно-економічного розвитку інформація виступає головним ресурсом, який забезпечує можливості для прийняття адекватних рішень, що має особливо важливе ключове значення для управлінців, та є основою для управління у всіх сферах діяльності. Недостатність чи недостатня обґрунтованість інформації, є значними

ризиками для управлінців, оскільки призводить до помилок у прийнятті управлінських рішень, а отже зменшує успішність, прибутковість фінансово-господарської, операційної, комерційної діяльності. Для керівників сфери економічної безпеки відсутність чи несвочасність надходження інформації чи її неналежна оцінка має значні негативні наслідки, пов'язані із неможливістю системи економічної безпеки банківської установи чи організацій ефективно виконувати свої прямі системні функції. Формування та подальше ефективне функціонування системи економічної безпеки актуалізує необхідність організації, отримання необхідного обсягу інформації та її оцінки (інформаційно-аналітичного забезпечення).

Формування систем інформаційно-аналітичного забезпечення в сучасних умовах цифрової економіки, цифровізації, інформатизації всіх процесів невід'ємно пов'язані із використанням комп'ютерної техніки, Інтернет, спеціалізованого програмного забезпечення, використання цифрових мереж та інших технічних засобів інформаційних телекомунікацій. Все це вимагає розробки та впровадження нових цифрових рішень в сфері інформаційних технологій та розширює інструментарій технічних засобів, які застосовуються в інформаційно-аналітичному забезпеченні систем безпеки.

Загальне розуміння інформаційно-аналітичної діяльності трактується як системне отримання, аналіз, систематизація інформації, яка передбачає її подальшу обробку та прогнозування, за різними напрямками сферами діяльності банківських установ. При цьому її безпосередні складові - інформаційна діяльність, визначається як діяльність, що спрямована на забезпечення керівників всім обсягом інформації, необхідним для управління. Аналітична діяльність визначається як робота з оцінювання інформації та підготовки до прийняття управлінських рішень і потребує

аналітичних, наукових, творчих здібностей та навиків.

Загалом, інформаційно-аналітична діяльність банківських установ може бути визначена як система заходів, що здійснюються відповідними структурними одиницями або окремими фахівцями служби економічної безпеки з метою збору, опрацювання інформації та на основі результатів такого опрацювання та формування інформаційно-аналітичної документації для керівників організації.

Зміст інформаційно-аналітичного забезпечення формує збір, аналіз та оцінка

інформації щодо загроз, небезпек, ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища задля подальшої розробки заходів та відбору засобів протидії економічній безпеці банку. Отримана в результаті такого забезпечення інформація використовується керівниками банку, керівництвом та працівниками служби безпеки для планування та впровадження безпекових заходів.

Складові та етапи інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку представлено на рис. 1.

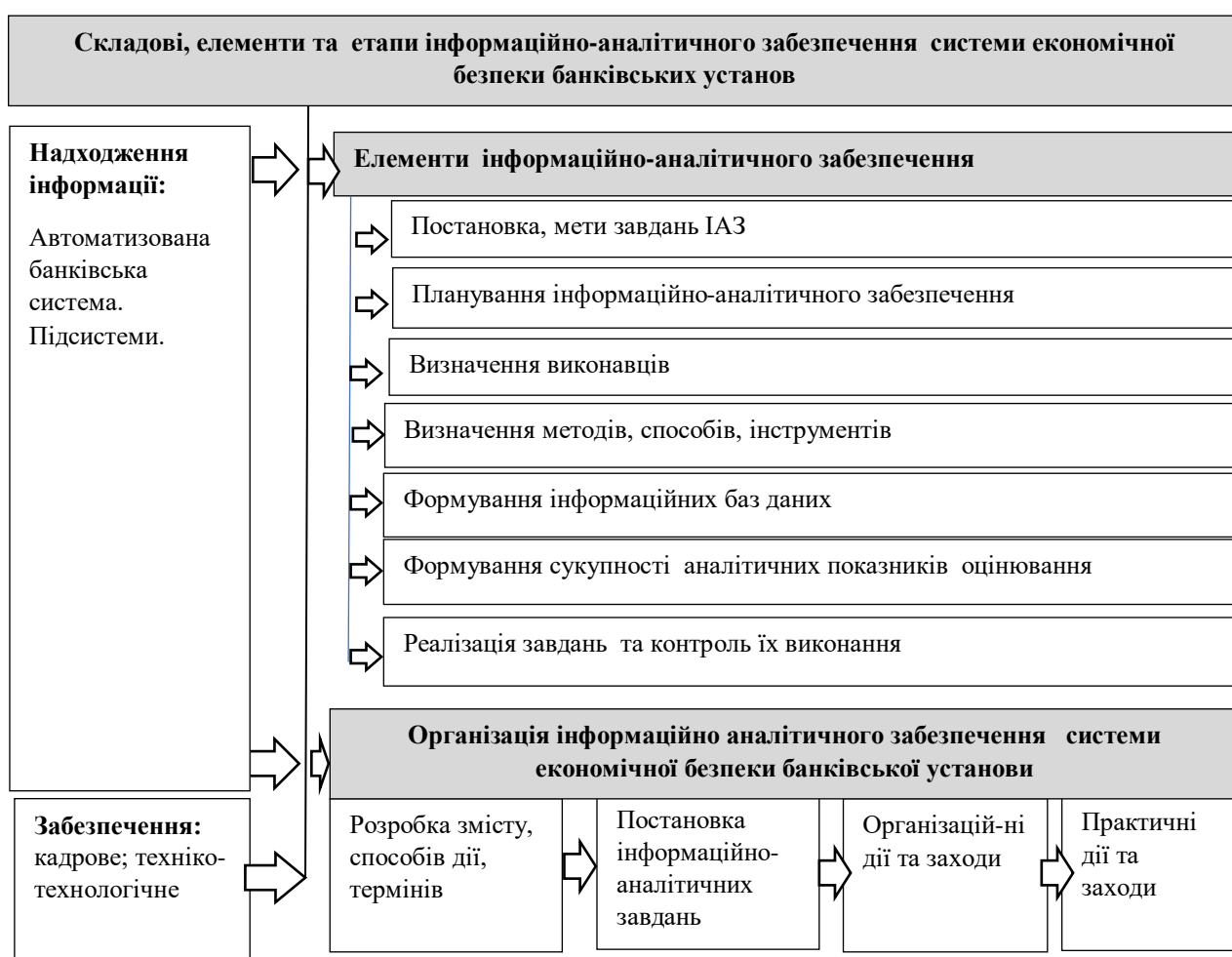


Рис. 1. Концептуальна модель організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи зазначимо, що розбудова та впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ є

важливою складовою функціонування системи безпеки, головною функцією якої є отримання необхідної інформації зовнішнього та внутрішнього середовища,

аналіз та оцінка інформації, формування масивів інформації, баз даних, аналітичної, статистичної, облікової, документації, даних, необхідних для ефективного моніторингу стану та рівня економічної безпеки, розробки та прийняття виважених і обґрунтованих управлінських рішень, здійснення тактичного, ситуативного управління з питань безпеки та розробки стратегії і перспективних планів забезпечення економічної безпеки банківських установ з плануванням комплексу превентивних дій та заходів.

Дослідження наукових категорій економічної безпеки, інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість прийти до висновку про їх складність, багатоаспектність та необхідність як системного дослідження, так і системного комплексного впровадження. Одним із ключових завдань інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки є повне охоплення та опрацювання інформації, необхідної для своєчасної швидкої діагностики, аналізу та оцінки загроз, небезпек і ризиків впливу зовнішнього середовища та можливості прийняття швидких, адекватних управлінських рішень в сфері безпеки, спрямованих на впровадження превентивних заходів при реалізації потенційних ризиків та загроз, чи організацію комплексного захисту суб'єкта господарювання, зміцнення системи його економічної безпеки.

Література:

- 1.Бондаренко, О. (2018). Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. № 6. С. 21–24.
- 2.Волошук, Л. (2011). Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. № 2. С. 329-334.
- 3.Горбатенко, В. (2006). Політичне прогнозування: Теорія, методологія, практика. К.: Генеза, 2006. 400 с.
- 4.Захаров, О. (2009). Інформація в управлінні системою економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університету КРОК*. №19. С.177-186
- 5.Крамаренко, К., & Вінниченко, О. (2024). Інформаційно-аналітичне забезпечення управління

Висновки.

Узагальнюючи зазначимо, що, організація інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківської установи виступає сукупністю планів, дій та заходів організаційного та практичного спрямування, що включають планування змісту, задач, засобів, дії, термінів та черговості виконання завдань, інформаційної, облікової, аналітичної, операційної підсистем управління які виступають джерелом надходження інформації, яка необхідна для здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення.

Головними принципами, на засадах яких здійснюється формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення банківських установ є принципи комплексності, емерджентності, безперервності, ефективності. Головними функціями, які повинна виконувати підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки є аналітична, прогнозна, комунікативна та релевантна функції. Головним інструментарієм, який при цьому застосовується є функції прогнозування, моделювання, контролю, а також обліково-аналітичні. Таким чином, організація ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість до успішного функціонування всіх підсистем системи економічної безпеки та забезпечує можливість до високого рівня захисту банківських установ.

фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Сталий розвиток економіки*. №3(50). С. 344-349.

6.Лазаришина, І. (2012). Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №38. С. 62-65.

7.Онищенко, С. & Глушко, А. (2023). Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. № 7-8. С. 135–154.

8.Пархоменко, О. (2006). Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації: дис. ... канд.екон. наук : 08.02.02. Київ. 211 с.

9.Павлов, О. (2011). Основи інформаційно-аналітичної діяльності. О.: Астропринт, 240 с.

10.Пушак, Я. & Оренчин, О. (2001). Регіональні особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємництва: дис. канд. екон.наук: 08.10.01. Львів. 183 с.

11.Телешун О., Титаренко О., Рейтерович І. & Вировий С. (2007). Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи. Київ : Вид-во НАДУ, 60 с.

12.Хвальчик, І. & Волошук, Л. (2020). Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління. *Економіка: реалії часу*. № 1 (47). С. 84-90.

УДК 331.108

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-388-397

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Ярослав Коханюк

Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KokhaniukYO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4795-7211>

CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR TRANSFORMING AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Yaroslav Kokhaniuk

Postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KokhaniukYO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4795-7211>

Анотація. Стаття призначена дослідженню проблематики корпоративної культури як інструменту трансформації аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. Метою дослідження є розгляд корпоративної культури як інструменту трансформації **аграрного бізнесу**, аналіз ключових європейських підходів та запропонування стратегії їх впровадження в українських агропідприємствах. Методами дослідження є теоретичний аналіз та узагальнення: аналіз концепцій корпоративної культури та її впливу на ефективність управління підприємством; порівняльний аналіз: визначення ключових особливостей трансформації корпоративної культури в умовах євроінтеграції; SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін корпоративної культури українських аграрних підприємств. Основні підходи, які визначають роль корпоративної культури у розвитку агропідприємств: традиційна, інноваційна та адаптивна моделі. Корпоративна культура є не лише внутрішнім регулятором поведінки працівників, а й стратегічним інструментом управління розвитком агропідприємств. Порівняльний аналіз показує, що корпоративна культура європейських агропідприємств є більш адаптивною, соціально відповідальною та орієнтованою на довгостроковий розвиток. Вона ґрунтується на гнучких управлінських моделях, залученості персоналу, технологічній інноваційності та екологічній відповідальності. SWOT-аналіз демонструє, що розвиток корпоративної культури є стратегічним завданням, яке потребує комплексного підходу та інтеграції сучасних управлінських практик. Українські агропідприємства, що зможуть ефективно адаптувати корпоративну культуру до європейських стандартів, отримають значні конкурентні переваги, що сприятиме їхньому сталому розвитку. Розроблено рекомендації для українських агропідприємств, що прагнуть ефективно адаптувати корпоративну культуру до європейських стандартів: впровадження демократичних та адаптивних моделей управління, створення системи залучення та мотивації персоналу, інтеграція європейських стандартів ESG у корпоративну культуру, посилення цифровізації управління персоналом і бізнес-процесів, розширення міжнародного партнерства та сертифікації за європейськими стандартами. Реалізація цих рекомендацій сприятиме перспективі подальших наукових розробок у цьому напрямку.

Ключові слова: корпоративна культура, аграрні підприємства, трансформація, євроінтеграція, SWOT-аналіз.

Формули: 0; рис.: 2; табл.: 3, бібл.: 9

Abstract. The article is intended to study the issues of corporate culture as a tool for the transformation of agricultural enterprises in the context of European integration. The purpose of the study is to consider corporate culture as a tool for the transformation of agricultural business, analyze key European approaches and propose a strategy for their implementation in Ukrainian agricultural enterprises. The research methods are theoretical analysis and generalization: analysis of concepts of corporate culture and its impact on the efficiency of enterprise management; comparative analysis: identification of key features of corporate culture transformation in the context of European integration; SWOT analysis: identification of strengths and weaknesses of corporate culture of Ukrainian agricultural enterprises. The main approaches that determine the role of corporate culture in the development of agricultural enterprises: traditional, innovative and adaptive models. Corporate culture is not only an internal regulator of employee behavior, but also a strategic tool for managing the development of agricultural enterprises. Comparative analysis shows that the corporate culture of European agribusinesses is more adaptive, socially responsible and focused on long-term development. It is based on flexible management models, staff involvement, technological innovation and environmental responsibility. SWOT-analysis demonstrates that the development of corporate culture is a strategic task that requires a comprehensive approach and integration of modern management practices. Ukrainian agricultural enterprises that can effectively adapt corporate culture to European standards will gain significant competitive advantages, which will contribute to their sustainable development. Recommendations have been developed for Ukrainian agribusinesses that

seek to effectively adapt corporate culture to European standards: implementation of democratic and adaptive management models, creation of a system of personnel engagement and motivation, integration of European ESG standards into corporate culture, strengthening the digitalization of personnel management and business processes, expansion of international partnerships and certification according to European standards. The implementation of these recommendations will contribute to the prospect of further scientific developments in this direction.

Keywords: corporate culture, agricultural enterprises, transformation, European integration, SWOT analysis.

Formulas: 0; **fig.:** 2; **tabl.:** 3; **bibl.:** 9

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізації та європейської інтеграції аграрний сектор України зазнає значних змін. Впровадження європейських стандартів управління, технологій і регуляторних норм вимагає не лише модернізації виробництва, а й трансформації корпоративної культури, яка стає не просто елементом внутрішнього управління, а ключовим фактором розвитку, адаптації та конкурентоспроможності підприємств.

Адже корпоративна культура - це потужний інструмент формування організаційних цінностей, стратегічного бачення та моделі поведінки працівників. Для аграрних підприємств, які працюють у сезонних, регульованих і висококонкурентних умовах, її значення є особливо важливим. Успішна трансформація корпоративної культури може стати запорукою ефективного управління змінами (відповідність євростандартам, адаптація до нових ринкових умов); підвищення продуктивності та мотивації персоналу (створення інноваційного середовища, впровадження сучасних підходів до менеджменту); розвитку бренду роботодавця (залучення молодих спеціалістів, зменшення плинності кадрів); зміцнення репутації та довіри серед міжнародних партнерів.

Попри важливість корпоративної культури, більшість агропідприємств в Україні орієнтовані на традиційні моделі управління, де домінують вертикальна ієрархія, жорстка дисципліна та індивідуалізм. Водночас європейські компанії роблять акцент на гнучкості, інноваціях, соціальній відповідальності та співпраці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трансформація аграрних підприємств у межах Європейського Союзу (ЄС) значною мірою залежить від корпоративної культури, яка є каталізатором адаптації, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Даний огляд літератури досліджує

багатовимірну роль корпоративної культури у цьому процесі, зокрема її вплив на інтеграційні процеси, корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), інновації та корпоративне управління.

Європейська інтеграція вимагає від аграрних підприємств відповідності стандартам і практикам ЄС. Корпоративна культура, що акцентує увагу на адаптивності та відповідності нормам, є ключовим фактором успішної інтеграції. Центр економічної стратегії (2024) зазначає, що інтеграція аграрного сектору України в ЄС вимагає впровадження європейських норм, а корпоративна культура сприяє цьому переходу.

КСВ є невід'ємною частиною сучасної корпоративної культури, особливо в агробізнесі. Luhmann & Theuvsen (2016) здійснили ґрунтовний огляд КСВ у аграрному секторі, підкреслюючи, що культура, орієнтована на соціальну відповідальність, сприяє покращенню репутації та довіри зацікавлених сторін, що є важливими для конкурентоспроможності на ринку ЄС.

У контексті України, Levkivska & Levkovych (2017) аналізують, як КСВ у сільському господарстві сприяє розвитку місцевих громад і підтримує сталий розвиток, наголошуючи на важливості інтеграції КСВ у корпоративну культуру.

Корпоративна культура, що заохочує інновації, є ключовою для цифрової трансформації аграрного сектору. Salamova et al. (2024) досліджують, як цифровізація у сільському господарстві сприяє формуванню інноваційної культури, що веде до підвищення ефективності та стійкості підприємств.

Крім того, Kokov et al. (2022) розглядають управління інноваційними та інвестиційними процесами в аграрних підприємствах, підкреслюючи, що

культура, орієнтована на інновації, є вирішальним фактором сталого розвитку.

Ефективне корпоративне управління, що базується на міцній корпоративній культурі, впливає на продуктивність аграрних підприємств. Kocov et al. (2023) досліджують зв'язок між корпоративним управлінням та продуктивністю в аграрних компаніях Європи, виявляючи, що управлінські структури, засновані на позитивній корпоративній культурі, сприяють розширенню підприємств і підвищенню прибутковості.

Інтеграція корпоративної культури в процес трансформації аграрних підприємств створює як виклики, так і можливості. Scarpola (2021) розглядає роль транснаціональних корпорацій у глобалізації сільського господарства та те, як корпоративна культура може впливати на глобальні ланцюги вартості.

Крім того, Європейська ініціатива сталого розвитку сільського господарства (EISA) наголошує на необхідності корпоративної культури, що підтримує сталі практики, які відповідають політикам ЄС та очікуванням споживачів.

Корпоративна культура є важливим інструментом трансформації аграрних підприємств у ЄС. Завдяки розвитку адаптивності, впровадженню КСВ, заохоченню інновацій та забезпеченню ефективного управління корпоративна культура дозволяє цим підприємствам успішно розвиватися на конкурентному інтегрованому ринку Європи.

Постановка завдання. Мета дослідження – розглянути корпоративну культуру як інструмент трансформації аграрного бізнесу, проаналізувати ключові європейські підходи та запропонувати стратегії їх впровадження в українських агропідприємствах.

Щодо методів дослідження, було використано теоретичний аналіз та узагальнення: аналіз концепцій корпоративної культури та її впливу на ефективність управління підприємством; порівняльний аналіз: визначення ключових особливостей трансформації корпоративної культури в умовах євроінтеграції; SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін

корпоративної культури українських аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В результаті аналізу концепцій корпоративної культури та її впливу на ефективність управління підприємством нами виявлено кілька ключових підходів, які визначають роль корпоративної культури у розвитку агропідприємств.

По-перше, традиційна модель корпоративної культури, характерна для багатьох українських агропідприємств, базується на жорсткій ієрархії, чітко визначених ролях та стабільності як основному факторі управління. Такий підхід сприяє збереженню існуючих процесів, проте може обмежувати здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринку та європейських стандартів.

По-друге, інноваційна модель корпоративної культури, що активно впроваджується в європейських країнах, акцентує увагу на відкритості до змін, розвитку персоналу, горизонтальних структурах управління та залученні працівників до прийняття рішень. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств.

По-третє, адаптивна модель корпоративної культури, яка є компромісом між традиційними та інноваційними підходами, поєднує стабільність організаційної структури з відкритістю до модернізації та запровадження нових технологій. У цьому випадку ключовими факторами є ефективна комунікація, стратегічне управління змінами та готовність до інтеграції міжнародного досвіду.

Таким чином, корпоративна культура є не лише внутрішнім чинником управління підприємством, а й стратегічним інструментом, який визначає здатність компанії адаптуватися до сучасних викликів, підвищувати ефективність роботи персоналу та успішно інтегруватися у європейський ринок. Нижче наведена таблиця, яка чітко демонструє відмінності між традиційною, інноваційною та адаптивною моделями.

Порівняльний аналіз моделей корпоративної культури

Критерій	Традиційна модель	Інноваційна модель	Адаптивна модель
Організаційна структура	Жорстка ієрархія, контроль	Гнучкі команди, горизонтальні зв'язки	Комбінація ієрархії та гнучкості
Підхід до управління	Авторитарний, централізований	Децентралізований, залучення працівників до прийняття рішень	Гібридний підхід: контроль + автономія
Роль корпоративної культури	Збереження традицій і стабільності	Орієнтація на розвиток, зміни, навчання	Готовність до трансформацій та модернізації
Готовність до змін	Низька – підприємства працюють за старими схемами	Висока – постійне впровадження нових ідей	Помірна – підприємства обирають стратегічні зміни
Основні переваги	Чіткість процесів, стабільність, надійність	Гнучкість, швидкість адаптації, високий рівень залученості персоналу	Баланс між стабільністю та інноваціями
Основні ризики	Спротив змінам, повільна адаптація	Може викликати хаос без правильної структури	Потребує сильного керівництва для ефективного балансу

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

Нижче на рисунку зображена схема, яка візуально показує вплив корпоративної культури на управління корпоративним розвитком агропідприємств. Вона показує послідовний зв'язок: корпоративна культура визначає стиль управління. Стиль управління впливає на ключові фактори розвитку (мотивація персоналу, оптимізація бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності, соціальна відповідальність, бренд роботодавця, вихід на міжнародні ринки).

трансформацій, соціальна відповідальність, бренд роботодавця). Це, у свою чергу, формує ефективність корпоративного розвитку. А кінцевий результат – оптимізація бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності, вихід на міжнародні ринки.

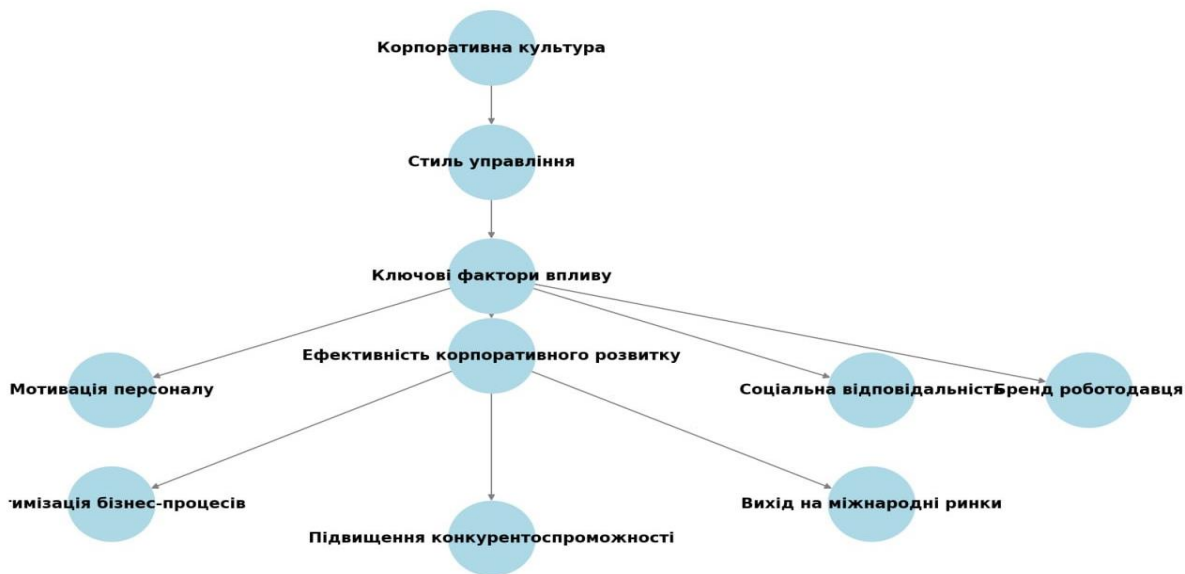


Рис. 1. Вплив корпоративної культури на управління корпоративним розвитком агропідприємств

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

На основі проведеного аналізу можна зробити такий висновок, що корпоративна культура в агросекторі – це не просто набір правил, а стратегічний інструмент трансформації бізнесу. Чим вища гнучкість і відкритість корпоративної культури, тим легше підприємству адаптуватися до змін. Європейські стандарти змінюють не лише процеси, а й цінності, тому корпоративна культура має слугувати містком між традиціями та сучасними підходами в управлінні.

Корпоративна культура є не лише внутрішнім регулятором поведінки працівників, а й стратегічним інструментом управління розвитком агропідприємств. У контексті сучасних викликів та євроінтеграційних процесів вона набуває нових функцій, які сприяють адаптації до швидкоплинних змін у галузі.

Однією з ключових тенденцій трансформації корпоративної культури є цифровізація та впровадження AgriTech-рішень. Сучасні цифрові платформи та автоматизовані системи управління виробничими процесами змінюють стиль взаємодії всередині компаній, сприяючи більшій прозорості та ефективності управлінських рішень. Використання штучного інтелекту, Big Data, дронів для моніторингу посівів та цифрових платформ для комунікації підвищує швидкість реагування на ринкові виклики. Це, у свою чергу, вимагає нової корпоративної культури, що орієнтована на гнучкість, навчання та швидку адаптацію персоналу до технологічних змін.

Ще одним важливим фактором трансформації корпоративної культури є зростаюча роль екологічних стандартів і концепції «зеленої» корпоративної культури. В умовах впровадження Європейського зеленого курсу (European Green Deal) аграрні підприємства повинні дотримуватися принципів сталого розвитку, раціонального використання природних ресурсів та зменшення впливу на довкілля. Це безпосередньо впливає на внутрішні корпоративні цінності:

формується культура екологічної відповідальності, популяризуються практики ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління), посилюється контроль за екологічною безпекою виробництва. Такі зміни вимагають перегляду стратегій мотивації персоналу та впровадження нових принципів організаційної поведінки, де ключовими стають етичність, інноваційність та відповідальність.

Окрему увагу слід приділити впливу воєнних дій та кризових умов на корпоративну культуру агропідприємств. Війна та її наслідки значно змінюють пріоритети бізнесу, вимагаючи перегляду підходів до управління людьми, комунікаційної політики та корпоративних цінностей. Агропідприємства змушені адаптуватися до нестабільності постачання, руйнування логістичних ланцюгів, нестачі робочої сили. У таких умовах важливою частиною корпоративної культури стає підтримка персоналу, гнучкість організаційних процесів та розвиток кризового менеджменту. Крім того, багато агропідприємств активно впроваджують соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку місцевих громад, відновлення територій та гуманітарну допомогу.

Таким чином, корпоративна культура відіграє вирішальну роль у процесах управління корпоративним розвитком агропідприємств. Вона є не лише відображенням внутрішніх норм і цінностей компанії, але й важливим інструментом адаптації до змін, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, ефективними та відповідальними учасниками аграрного ринку в умовах євроінтеграції.

Наступним етапом нашого дослідження є порівняльний аналіз корпоративної культури агропідприємств: українського та європейського підходу.

Європейська інтеграція українського аграрного сектора вимагає не лише технічної та технологічної модернізації, а й трансформації корпоративної культури.

Відмінності між українськими та європейськими підходами до управління корпоративним розвитком зумовлені історичними, економічними та

соціальними факторами. Аналіз цих підходів дозволяє визначити ключові напрями реформування корпоративної культури українських агропідприємств.

Таблиця 2

Порівняння корпоративної культури українських та європейських агропідприємств

Критерій	Українські агропідприємства	Європейські агропідприємства
Структура управління	Централізована, ієрархічна модель, де ключові рішення приймаються власниками або керівниками	Децентралізована, із широкими можливостями для делегування повноважень та участі працівників у прийнятті рішень
Корпоративні цінності	Фокус на ефективності, виживанні в складних умовах, традиціях	Орієнтація на сталий розвиток, інноваційність, екологічну відповідальність
Стиль керівництва	Авторитарний, контрольний, з обмеженим залученням персоналу до управлінських процесів	Демократичний, гнучкий, з акцентом на командну взаємодію та розвиток лідерства серед співробітників
Мотивація персоналу	Основний стимул – заробітна плата, премії, стабільність роботи	Багатофакторна мотивація: розвиток кар'єри, соціальні гарантії, корпоративне навчання, гнучкі умови праці
Підхід до змін	Часто консервативний, обережний у впровадженні нових методів управління	Відкритий до інновацій, технологій та експериментів
Залучення персоналу	Низький рівень залученості у прийнятті стратегічних рішень, високий рівень плинності кадрів	Активне залучення працівників у корпоративні ініціативи, високий рівень лояльності та корпоративної культури
Ставлення до екологічних стандартів	Переважно мінімальна відповідність екологічним вимогам, виконання норм за необхідністю	Високий рівень відповідальності, впровадження ESG-стандартів, "зелена" культура ведення бізнесу
Соціальна відповідальність	Точкові ініціативи, обмежена участь у розвитку громад	Системний підхід до корпоративної соціальної відповідальності, підтримка локальних ініціатив, партнерство з громадами
Бренд роботодавця	Низький рівень впізнаваності як привабливого місця для роботи	Активне формування іміджу відповідального роботодавця, залучення молодих спеціалістів

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

Порівняльний аналіз показує, що корпоративна культура європейських агропідприємств є більш адаптивною, соціально відповідальною та орієнтованою на довгостроковий розвиток. Вона ґрунтується на гнучких управлінських

моделях, залученості персоналу, технологічній інноваційності та екологічній відповідальності.

Для українських агропідприємств, що прагнуть ефективної інтеграції у європейський ринок, необхідно:

1. Перейти від жорстких ієрархічних моделей до більш гнучких систем управління, що дозволяють швидше реагувати на виклики ринку.

2. Запровадити механізми залучення персоналу до управлінських процесів, що сприятиме підвищенню лояльності та мотивації.

3. Посилити екологічну та соціальну складову корпоративної культури, що є важливою вимогою для співпраці з міжнародними партнерами.

4. Розвивати бренд роботодавця, забезпечуючи конкурентні умови для молодих фахівців та кваліфікованих кадрів.

Таким чином, впровадження європейських підходів до корпоративної культури сприятиме ефективному управлінню

корпоративним розвитком агропідприємств, їхньому стійкому зростанню та адаптації до вимог європейського ринку.

Наступним етапом нашого дослідження є SWOT-аналіз корпоративної культури агропідприємств в умовах євроінтеграції. Оцінка сильних і слабких сторін корпоративної культури, а також аналіз можливостей і загроз дозволяє визначити ключові напрями трансформації корпоративної культури українських агропідприємств. SWOT-аналіз допомагає зрозуміти, які аспекти варто зберегти та розвивати, а які потребують змін у процесі адаптації до європейських стандартів.

Таблиця 3

SWOT-аналіз корпоративної культури українських агропідприємств

Фактор	Аналіз
Сильні сторони (Strengths)	Трудова етика та працьовитість персоналу.
Стійкість до кризових ситуацій (адаптація до форс-мажорних обставин).	Наявність досвіду ведення аграрного бізнесу в складних умовах.
Відданість компанії серед довгострокових співробітників.	Локальна взаємодія з громадами (підтримка місцевих ініціатив).
Слабкі сторони (Weaknesses)	Авторитарний стиль управління, відсутність гнучкості.
Низька залученість працівників у прийняття рішень.	Висока плинність молодих кадрів через обмежені кар'єрні можливості.
Обмежене впровадження сучасних підходів до мотивації та розвитку персоналу.	Відсутність чіткої корпоративної ідентичності та стандартів поведінки.
Можливості (Opportunities)	Впровадження європейських підходів до управління корпоративною культурою.
Використання ESG-стандартів для покращення іміджу компанії.	Інновації в HR-процесах: нові мотиваційні програми, корпоративне навчання.
Використання цифрових технологій для розвитку корпоративної культури (онлайн-комунікація, навчальні платформи).	Підвищення конкурентоспроможності через сталий розвиток та екологічну відповідальність.
Загрози (Threats)	Опір змінам серед керівного складу та працівників середньої ланки.
Відсутність підготовлених HR-спеціалістів, які можуть впроваджувати зміни в корпоративну культуру.	Нестабільність економічного середовища, що ускладнює інвестиції у трансформацію культури.
Кадровий дефіцит через виїзд спеціалістів за кордон.	Поверхневе впровадження корпоративних стандартів без глибокого усвідомлення їхньої цінності.

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що корпоративна культура українських агропідприємств має сильні сторони, такі як стійкість до криз, відданість працівників, локальна взаємодія з громадами. Це важливі фактори, які можуть бути посилені через системні програми розвитку персоналу та розширення корпоративної соціальної відповідальності.

Основні слабкі сторони включають жорстку ієрархію, низьку залученість персоналу та обмежені можливості кар'єрного розвитку. Перехід до більш відкритих, демократичних моделей управління та мотиваційних механізмів допоможе підвищити ефективність компаній та їхню привабливість для молодих спеціалістів.

Європейська інтеграція відкриває нові можливості, зокрема впровадження ESG-стандартів, цифрових HR-технологій та створення корпоративних навчальних програм. Ці зміни можуть підвищити лояльність персоналу та посилити позиції українських агропідприємств на міжнародному ринку.

Головними ризиками є опір змін, кадровий дефіцит та економічна нестабільність. Успішна трансформація корпоративної культури можлива лише за умови системного підходу та довгострокового бачення, що передбачає поступове впровадження нових стандартів із залученням працівників на всіх рівнях.

Таким чином, SWOT-аналіз демонструє, що розвиток корпоративної культури є стратегічним завданням, яке потребує комплексного підходу та інтеграції сучасних управлінських практик. Українські агропідприємства, що зможуть ефективно адаптувати корпоративну культуру до європейських стандартів, отримають значні конкурентні переваги, що сприятиме їхньому сталому розвитку.

Нижче наведено графік, що ілюструє вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність. Він показує, що з підвищенням рівня корпоративної культури (від низького до високого) ефективність управління, мотивація персоналу та готовність до інновацій значно зростають.

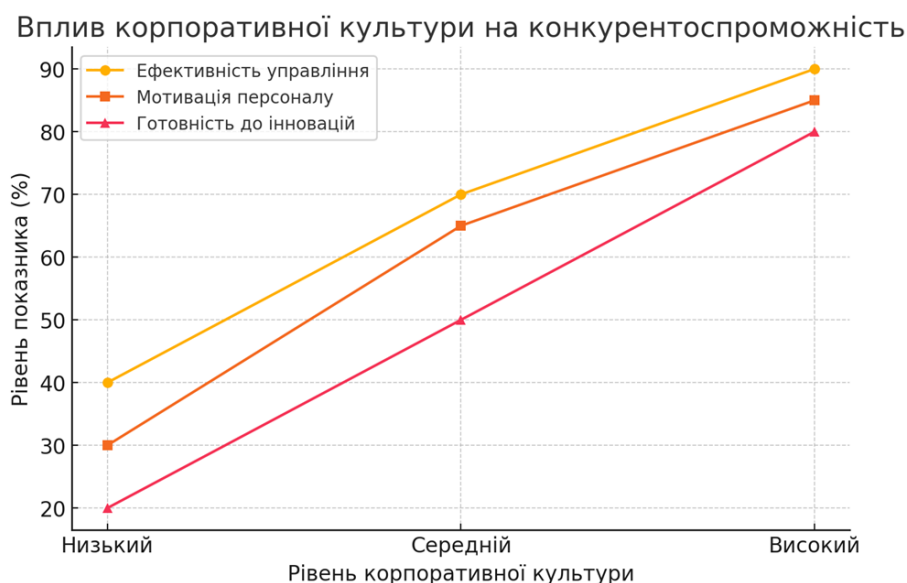


Рис. 2. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

Низький рівень корпоративної культури – низька залученість, відсутність

ініціативності, низька ефективність управління. Середній рівень – певна

гнучкість, часткова мотивація, але ще є простір для вдосконалення. Високий рівень – максимальна ефективність управління, висока мотивація та здатність до інновацій, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін.

На основі проведеного дослідження розроблено наступні рекомендації для українських агропідприємств, що прагнуть ефективно адаптувати корпоративну культуру до європейських стандартів:

1. Впровадити демократичні та адаптивні моделі управління:

- Зменшити рівень централізації управління, розширити можливості для делегування повноважень і самостійності команд.

- Залучати працівників до стратегічних рішень через відкриті комунікаційні платформи.

2. Створити системи залучення та мотивації персоналу:

- Впровадити програми корпоративного навчання та розвитку лідерства.

- Запровадити нефінансові методи мотивації (гнучкий графік, навчання, кар'єрні можливості).

- Розвивати бренд роботодавця, щоб приваблювати молодих спеціалістів.

3. Інтегрувати європейські стандарти ESG у корпоративну культуру:

- Використовувати «зелені» технології, екологічні ініціативи та соціальну відповідальність як частину стратегії компанії.

- Запровадити корпоративні програми енергозбереження, утилізації відходів та раціонального використання природних ресурсів.

4. Посилити цифровізацію управління персоналом і бізнес-процесів:

- Впроваджувати AgriTech-рішення для автоматизації управління агропідприємствами.

- Використовувати цифрові HR-платформи для навчання, оцінки та комунікації з працівниками.

5. Розширити міжнародне партнерство та сертифікацію за європейськими стандартами:

- Вивчати досвід успішних європейських аграрних компаній, адаптувати їхні методи роботи в управлінні корпоративною культурою.

- Отримати міжнародні сертифікати якості, що підвищить конкурентоспроможність на зовнішніх ринках

Реалізація цих рекомендацій сприятиме ефективній інтеграції українських агропідприємств у європейський ринок, підвищенню їхньої продуктивності, зниженню плинності кадрів та формуванню сучасної, гнучкої та соціально відповідальної корпоративної культури, що може стати перспективою подальших наукових розробок у цьому напрямку.

Висновки. У ході дослідження корпоративної культури як інструменту трансформації аграрних підприємств в умовах євроінтеграції було визначено, що корпоративна культура є не лише внутрішнім регулятором діяльності підприємства, а й ключовим чинником стратегічного розвитку.

Проведений теоретичний аналіз показав, що корпоративна культура безпосередньо впливає на ефективність управління, залученість персоналу, рівень адаптації до змін і здатність підприємства конкурувати на міжнародному ринку. Успішна трансформація корпоративної культури передбачає відхід від жорсткої ієрархічної моделі до більш демократичного та адаптивного управління.

Порівняльний аналіз корпоративної культури українських та європейських агропідприємств виявив суттєві відмінності між традиційними українськими підходами, що базуються на контролі та централізованому прийнятті рішень, та європейськими моделями, які ґрунтуються на гнучкості, соціальній відповідальності та інноваціях. Для ефективного розвитку в умовах євроінтеграції українські аграрні

компанії повинні впроваджувати програми залучення персоналу, стратегії сталого розвитку та цифрові технології управління.

SWOT-аналіз корпоративної культури агропідприємств показав, що сильними сторонами українських підприємств є стійкість до кризових умов, трудова етика та локальна взаємодія з громадами, однак серед основних слабких сторін – жорстка структура управління, низький рівень залученості працівників та недостатній розвиток механізмів мотивації. Можливості для розвитку включають адаптацію європейських стандартів, впровадження ESG-принципів та цифровізацію HR-процесів, тоді як загрози стосуються економічної нестабільності, кадрового дефіциту та опору змінам.

Розроблено рекомендації для українських агропідприємств, що прагнуть ефективно адаптувати корпоративну

культуру до європейських стандартів: впровадження демократичних та адаптивних моделей управління, створення системи залучення та мотивації персоналу, інтеграція європейських стандартів ESG у корпоративну культуру, посилення цифровізації управління персоналом і бізнес-процесів, розширення міжнародного партнерства та сертифікації за європейськими стандартами.

Таким чином, корпоративна культура є фундаментом ефективного управління корпоративним розвитком агропідприємств та їхньої інтеграції в європейський економічний простір. Її трансформація є необхідною умовою для стійкого розвитку, залучення кваліфікованих кадрів, підвищення ефективності виробничих процесів і відповідності сучасним ринковим стандартам.

Література:

1. Centre for Economic Strategy. (2024). *European integration of the Ukrainian agri-sector: Challenges and opportunities*. Retrieved from <https://ces.org.ua>
2. European Initiative for Sustainable Development in Agriculture (EISA). (2023). *Sustainable agriculture and corporate culture in the EU framework*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/European_Initiative_for_Sustainable_Development_in_Agriculture
3. Finger, R. (2023). Digital innovations in European agriculture: A sustainability perspective. *European Review of Agricultural Economics*, 50(4), 1277–1298. <https://doi.org/10.1093/erae/jbad021>
4. Kokov, D., Ivanova, T., & Petrov, S. (2023). The relationship between corporate governance and performance in European agricultural companies. *Agricultural Economics*, 69(4), 210–225. Retrieved from <https://agricecon.agriculturejournals.cz>
5. Luhmann, H., & Theuvsen, L. (2016). Corporate social responsibility in agribusiness: Literature review and future research directions. *Journal of Agricultural*

- and Environmental Ethics*, 29(4), 673–696. <https://doi.org/10.1007/s10806-016-9620-0>
6. Salamova, E., Belyakov, K., & Melnikov, V. (2024). Digitalization and innovation culture in European agriculture: A transformation perspective. *European Proceedings of Management Sciences*, 9(1), 172–188. <https://doi.org/10.15405/epms.2024.09.58>
7. Scoppola, M. (2021). The role of multinational enterprises in globalizing agriculture. *European Review of Agricultural Economics*, 48(4), 741–765. <https://doi.org/10.1093/erae/jbab032>
8. Parzonko, A., & Hązła, P. (2022). The transformation of agricultural enterprises through cultural innovation. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, 48(1), 23–37. <https://doi.org/10.17306/JARD.2022.01325>
9. Šūmane, S., & Kunda, I. (2023). Organizational culture and sustainable farm management. *Sustainability*, 15(7), 3782. <https://doi.org/10.3390/su15073782>

УДК 614.2:005.

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-398-404

МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Михайло Тодуров

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Todurov2024@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9228-2708>

METHODOLOGICAL BASIS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF A HEALTH CARE INSTITUTION

Mykhailo Todurov

Postgraduate student of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Todurov2024@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9228-2708>

Анотація. У статті досліджено методичний базис впровадження механізму управління закладом охорони здоров'я.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що значні зміни фінансово-господарських механізмів, пов'язані із впровадженням процесів реформування в сфері охорони здоров'я потребують відповідних змін в самих системах та механізмах управління медичними закладами. Внаслідок цього пріоритетним завданням управління закладами охорони здоров'я є зміна самих управлінських механізмів, що в свою чергу дасть можливість до більш раціонального використання всіх наявних ресурсів та зростання ефективності функціонування медичних закладів загалом.

Метою статті є дослідження методичного базису впровадження механізму управління закладом охорони здоров'я.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний, структурний, комплексний наукові підходи; процесний, функціональний, методологічні підходи.

Отримані наукові результати полягають в уніфікації складових та елементів механізму управління закладами охорони здоров'я всіх форм власності, що включає наступні елементи: місію, цілі, загальні та специфічні принципи на засадах яких здійснюється управління, функціональну та забезпечувальну підсистеми, важелі та стимули завдяки яким в механізмі здійснюється вплив. Виявлено, що механізм управління закладом охорони здоров'я включає методи, засоби та інструментарій які дають можливість здійснювати ефективне керівництво з застосуванням широкого переліку сучасних управлінських технологій та інтегрованого інформаційного забезпечення.

Перспективи подальших досліджень полягають у актуальності обґрунтування узагальнення методичних засад формування механізму управління закладом охорони здоров'я оскільки це забезпечує надання цьому механізму більше функціональних спроможностей і таким чином значно розширює інструментарій з застосуванням якого можуть реалізуватися ті чи інші методи управління, дає можливість до використання сучасних технологій управління в тому числі з впровадженням кращих світових практик.

Ключові слова: система, управління, заклад охорони здоров'я, підходи до управління, механізм управління, система управління закладом охорони здоров'я

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 14

Abstract. The article studies the methodological basis for the implementation of the mechanism of management of a health care institution.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that significant changes in financial and economic mechanisms associated with the implementation of reform processes in the field of health care require appropriate changes in the systems and mechanisms of management of medical institutions. As a result, the priority task of managing health care institutions is to change the management mechanisms themselves, which in turn will allow for a more rational use of all available resources and increasing the efficiency of the functioning of medical institutions in general.

The article is aimed at studying the methodological basis for the implementation of the mechanism of management of a health care institution.

The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; systemic, structural, integrated scientific approaches; process, functional, methodological approaches.

The obtained scientific results consist in the unification of the components and elements of the mechanism of management of health care institutions of all forms of ownership, which includes the following elements: mission, goals, general and specific principles on the basis of which management is carried out, functional and supporting subsystems, levers and incentives due to which the mechanism is influenced. It is revealed that the mechanism of management of a

health care institution includes methods, means and tools which make it possible to carry out effective management using a wide range of modern management technologies and integrated information support.

Prospects for further research lie in the relevance of substantiation, generalization of the methodological foundations of the formation of the mechanism of management of a health care institution, since this provides this mechanism with more functional capabilities and thus significantly expands the tools with the use of which certain management methods can be implemented, provides opportunities for the use of modern management technologies, including the introduction of the best world practices.

Keywords: *system, management, health care institution, management approaches, control mechanism, health care facility management system*

Formulas: *0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 14*

Постановка проблеми. Захист і покращення здоров'я людей є одним із індикаторів якими вимірюють стан сталого розвитку країни. Саме тому розвиток сфери охорони здоров'я, розбудова та ефективне функціонування медичних закладів в переліку пріоритетних напрямів впровадження соціальних реформ. Водночас, значні зміни фінансово-господарських механізмів, пов'язані із впровадженням процесів реформування в сфері охорони здоров'я, потребують відповідних змін в самих системах та механізмах управління медичними закладами. Внаслідок цього, пріоритетним завданням управління закладами охорони здоров'я є зміна самих управлінських механізмів, що в свою чергу дасть можливість до більш раціонального використання всіх наявних ресурсів та зростання ефективності функціонування медичних закладів загалом.

У зв'язку з переходом від державної до комунальної форми власності та реорганізацією значної частини медичних закладів в комунальні некомерційні підприємства постала необхідність впровадження ринкових механізмів управління і відповідно необхідних для їх реалізації методів, технологій, управлінського інструментарію. Саме тому дослідження методичного базису впровадження механізму управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах набуває нової ваги та значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методичний базис впровадження механізму управління організаціями ґрунтовно досліджено у працях провідних вітчизняних та світових науковців.

Досліджуючи методичний базис розбудови та впровадження механізмів управління в закладах охорони здоров'я науковці С. Смирнов, & В. Бикова (2016) зосереджують увагу на тому, що значна консервативність управління в медичній сфері стала причиною домінування адміністративних методів, як внаслідок джерел та способів фінансування так і організаційних аспектів, що призвело до екстенсивного типу розвитку медичних закладів та й системи охорони здоров'я загалом. Звертаючи увагу на ці факти, зазначимо важливість розбудови сучасних механізмів управління які б забезпечували проактивний, інтенсивний розвиток медичних закладів як самодостатніх, суспільно, організаційно та економічно цілісних структур.

Питання розбудови механізмів управління в сфері охорони здоров'я на державному та регіональному рівнях висвітлено у працях З. Юринець & О. Петрух (2018), Л. Стефанишина (2019). Зазначається, що для створення нових пристосованих до сучасних умов механізмів управління доцільним є оцінювання державних та галузевих процесів медичної сфери, можливостей їх трансформації та потенціалу закладів охорони здоров'я щодо перспектив їх впровадження. У дослідженнях акцентується увага на необхідності формування, створення механізмів державно-приватного партнерства в медичній сфері. Водночас, науковцями наголошується на необхідності застосування принципово нових підходів до розбудови та управління закладами охорони здоров'я.

За визначенням З. Гбур (2020) охорона здоров'я загалом є системою взаємопов'язаних економічних систем та механізмів державного управління. Досліджуючи управлінські механізми зазначено, що в умовах реформування особливого значення набули організаційні технології підготовки закладів охорони здоров'я до переходу на нові форми господарювання від державних форм з бюджетним фінансуванням та забезпеченням до комунальних неприбуткових підприємств (КНП). Ці організаційні технології впровадження змін формують передумови для переходу систем управління закладом охорони здоров'я на новий більш високий рівень розвитку. Проте вони, на думку науковця, є недосконалими та не включають всіх аспектів, в тому числі і впливу зовнішніх ринкових факторів.

Увага І. Яремко (2021) зосереджена на питаннях дослідження управління закладом охорони здоров'я як механізму, що має оптимальну структуру та виступає сукупністю методів і форм, засобів та функцій як загальнодержавного управління так і управління конкретного суб'єкта господарювання з метою забезпечення загальних результатів розвитку в сфері охорони здоров'я. Таке формулювання поняття механізму управління закладами охорони здоров'я поєднує комплекс методів та засобів, що є його змістом і відображає єдність та взаємозв'язок механізмів управління на державному та конкретному суб'єктному рівні притаманній закладам сфери охорони здоров'я.

Науковці О. Мартинюк & Н. Курдибанська (2016), Л. Мельник (2018) зазначали, що в основі розбудови ефективних механізмів є формування та прийняття концепції управління закладами охорони здоров'я. Зазначається, що управління як процес прийняття і реалізації рішень потребує обґрунтування концепції яка б відображала сучасні підходи до управління і водночас враховувала досвід закладів охорони здоров'я в провідних

країнах світу та загальні процеси реформування під впливом яких перебувають заклади охорони здоров'я та галузь загалом.

У працях Н. Кризіна, М. Шкільняк, Т. Желюк, А. Васіна, О. Дудкіна, Т. Попович, & О. Овсянюк-Бердадіна (2018) досліджено механізми системи управління в медичній сфері, визначено їх багатогранність та зміну наукових підходів які доцільно застосовувати для їх розбудови та впровадження від регулярної залежності і надмірної централізації до впровадження адаптивності, гнучкості, спрямованості на внутрішні процеси удосконалення організаційної структури, зростання вмотивованості, зацікавленості працівників в здійсненні професійної діяльності. Науковцями наголошується на неможливості уніфікації і стандартизації параметрів та завдань загалом для механізмів управління закладами охорони здоров'я, внаслідок значних відмінностей в їх спрямуванні та функціонуванні. Проте, розбудова та впровадження цих механізмів, на думку науковців, має здійснюватися на засадах низки науково-обґрунтованих принципів дотримання яких забезпечить більш ефективно виконання цілей і задач.

Питання формування засад методичного базису впровадження механізмів управління організаціями ґрунтовано досліджено у працях провідних вітчизняних та світових науковців. Проте, незважаючи на широту і різноманітність наукових поглядів бачень та глибину представлених наукових концептів, питання впровадження механізмів управління закладами здоров'я, з урахуванням їх особливостей, наукових підходів, принципів на засадах яких здійснюється розбудова та функціонування таких механізмів залишають широкий простір для подальших наукових досліджень.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження методичного базису впровадження механізму управління закладом охорони здоров'я. З метою проведення дослідження

було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний, структурний підходи; процесний, комплексний, функціональний підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питанню обґрунтування методологічного базису впровадження механізмів управління закладами охорони здоров'я як на макроекономічному рівні держави так і на рівні регіонів та мікро рівні закладів охорони здоров'я присвячена значна кількість наукових досліджень.

Науковцями обґрунтовується можливість розбудови системи механізмів закладу охорони здоров'я здатних виконувати конкретні функціональні завдання. Водночас, система механізмів управління повинна мати чіткі функції, засоби та критерії оцінки отриманого результату.

Засоби та інструментарій які використовуються механізмом управління повинні забезпечувати можливості реалізації основних функцій управління конкретно в операційній діяльності притаманній закладу охорони здоров'я, за для досягнення мети його функціонування і зміцнення здоров'я населення країни (Вовк, 2019). Погоджуюсь з думкою автора зазначимо, що впровадження механізмів управління забезпечує можливість реалізації управлінських дій за визначеним спрямуванням.

Саме поняття «механізм управління» та його показники на думку О. Мартинюк & Н. Курдибанської (2016) застосовуються для виміру та оцінювання дій які відбуваються в системі управління організацією, оскільки механізм управління є невід'ємною частиною системи і їх ефективності взаємопов'язані. Зазначимо, що розбудова системи управління в своїй структурі включає механізм управління і оскільки саме механізм управління забезпечує фактичну реалізацію прийнятих управлінських рішень, його ефективність та результативність можуть відображати

результат роботи всієї системи управління, оскільки як фактичне планування так і впровадження запланованих дій в вигляді конкретних заходів та інструментів управління реалізуються саме завдяки дії механізму управління.

Адаптація та удосконалення самого механізму управління медичними закладами має не лише загальні синергетичні впливи на якість в сфері функціонування та діяльності медичного закладу, але й безпосередню кореляційну залежність між якістю управління та якістю функціонування всіх складових, і безпосередньо якістю надання медичної допомоги (Семчук, Кукель, Роледерс, 2020). Таким чином, раціональне управління ресурсами стає основою результативної роботи медичного закладу та формує передумови зростання його економічного потенціалу.

У дослідження В. Борщ (2019) наголошується на важливості застосування нових механізмів управління кадровими ресурсами закладу охорони здоров'я, з впровадження якісного механізму мотивації медичних працівників.

На думку А. Бричко (2022) доцільним є розробка та впровадження в закладах охорони здоров'я мотиваційного механізму зданого забезпечити дієвість організаційної складової системи управління і відповідно це забезпечить можливість привести в рух та забезпечити зростання ефективності всієї управлінської системи.

У дослідженнях Т. Гринько (2016), В. Горачук (2015) представлено структуру механізмів управління закладами охорони здоров'я. Найбільш загальним є господарський механізм до складу якого включено організаційно-господарський механізм який виступає сукупністю організаційно-адміністративних, економічних методів та важелів із застосуванням яких регулюють фінансово-економічні, технологічні, технічні та організаційні процеси та взаємодії які відбуваються в організації за для

здійснення впливу на результат її діяльності.

Сучасні реалії та виклики, своєчасна реакція на них та відповідність функціонування актуалізують необхідність використання інструментів, методів аналізу і оцінювання, дослідження ситуацій і збору інформації необхідної для прийняття адекватних управлінських рішень, в тому числі із використанням технологій та інструментарію антикризового управління. Це актуалізує питання адаптації механізму управління закладом охорони здоров'я до змін зовнішнього та внутрішнього характеру здатних впливати на його діяльність, результати, якість надання медичних послуг. Адаптація механізму управління потребує включення і використання методів та інструментів управління здатних ефективно аналізувати, вимірювати зовнішні впливи та внутрішні параметри функціонування, впливати на результати та показники діяльності закладу, забезпечити більш адекватне і раціональне використання його ресурсів, забезпечити зростання показників діяльності закладу охорони здоров'я, що в свою чергу виступає джерелом отримання більших фінансових надходжень та обсягів фінансування.

Враховуючи те, що в своєму функціонуванні заклади охорони здоров'я отримують кошти в межах реалізації медичних програм та прямих платежі за надані медичні послуги, ефективність дієвість економічних механізмів управління медичними закладами забезпечує найбільш раціональне використання коштів та інших ресурсів і водночас спрямована на зростання якості цих ресурсів, що забезпечується підвищенням і зростанням кваліфікації працівників, придбанням чи модернізацією медичного обладнання, впровадженням нових технологій надання медичної

допомоги, інновацій в медичній сфері та управлінні. Слід зазначити, що таке оцінювання є важливим оскільки саме механізми забезпечують приведення в дію, реалізацію прийнятих рішень та використовують для цього наявні засоби та ресурсне забезпечення.

Складові самого механізму управління можуть варіюватися, потребують формалізації цілей і задач, а також принципів їх функціонування. Таким чином, конкретні інструменти підбираються та застосовуються відповідно до доцільності їх використання для отримання бажаного результату.

Таким чином, внутрішньогосподарський механізм управління закладом охорони здоров'я являє собою систему взаємопов'язаних дій спрямованих на досягнення визначених цілей які відбуваються між суб'єктом управління – органом управління конкретного закладу якому надано повноваження приймати відповідні управлінські рішення та визначити вектори майбутнього розвитку та об'єктом управління. Водночас, зміст механізму управління, відповідно до цільової суспільної орієнтованості діяльності закладів охорони здоров'я не обмежуються лише внутрішнім середовищем та включає виконання низки важливих функцій. Так, результативна функція механізму управління не може бути обмежена цілями отримання прибутку від діяльності як для державних так і для приватних, комунальних медичних закладів. Таким чином, результативна функція має бути спрямована на досягнення суспільного блага – забезпечення збереження здоров'я та життя населення, пацієнтів закладу та має соціально, суспільно-ціннісну орієнтацію.

Механізм управління закладом охорони здоров'я представлено на рис. 1.

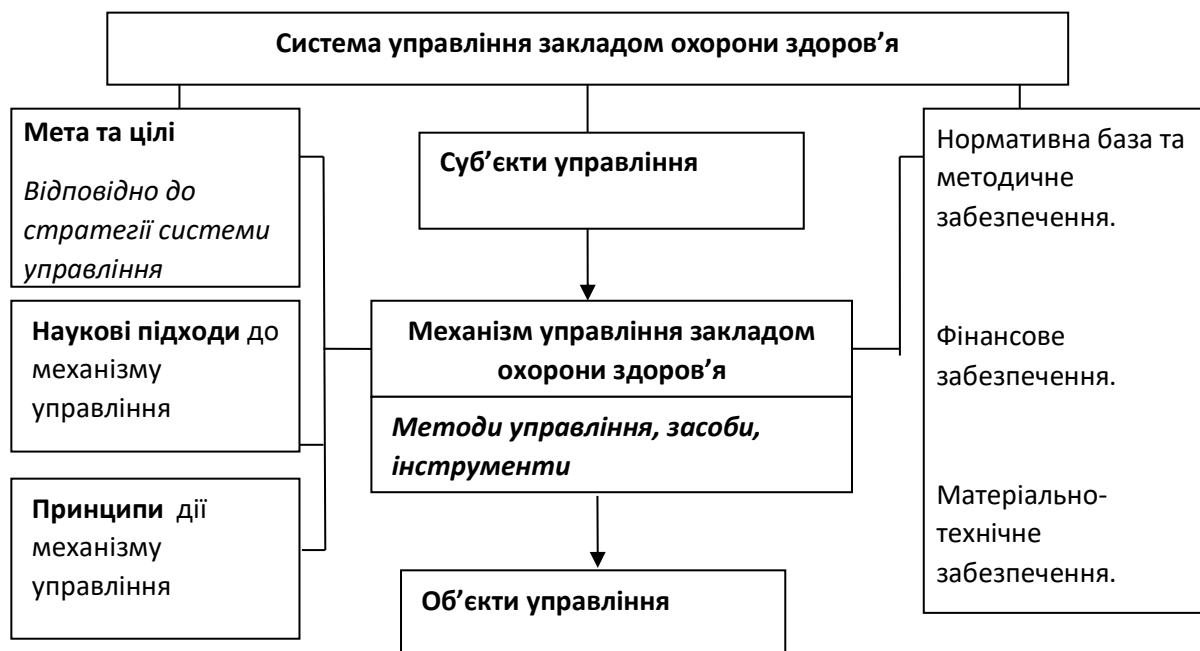


Рис. 1. Механізм управління закладом охорони здоров'я

Джерело: узагальнено автором

Узагальнюючи зазначимо, що типовий механізм управління закладом охорони здоров'я всіх форм власності включає наступні елементи: місію, цілі, загальні та специфічні принципи на засадах яких здійснюється управління, функціональну та забезпечувальну підсистему, важелі та стимули завдяки яким в механізмі здійснюється вплив.

Проте слід зазначити, що в сучасних умовах функціонування, на нашу точку зору, механізм управління закладом охорони здоров'я включає засоби, які дають можливість здійснювати ефективне керівництво з застосуванням широкого переліку сучасних управлінських технологій та інтегрованого інформаційного забезпечення. Таке інформаційне забезпечення поєднує всіх учасників суб'єктів і об'єктів управління та всі складові і підсистеми механізму управління, надає можливість до своєчасного релевантного обміну інформацією та інформаційної взаємодії у вирішенні, виконанні управлінських задач.

Зазначимо, що в сучасних умовах координація дій учасників активує

необхідність реформування медичної галузі в тому числі із використанням сучасних економічних засад управління. Виникає необхідність у переосмисленні існуючого механізму та пошуку нових типів управління та регулювання на всіх рівнях управління в сфері охорони здоров'я з акцентуванням уваги на економічну та мотиваційну складову та зростанням якості надання медичної допомоги.

Загалом, механізм управління є складовою організаційно-економічного механізму та включає принципи, методи, важелі здатні забезпечити реалізацію мети та цілей організації. Відповідно, механізм управління виступає керівним органом здатним здійснювати вплив на процеси, що реалізуються в організації. Система управління є функцією двох змінних: механізму управління, що дає можливість отримати заплановані цільові економічні, організаційні, адміністративні результати та функції методів, інструментів, процесів, що реалізуються під час діяльності медичного закладу. При цьому вся система управління закладом охорони здоров'я

загалом є сукупністю механізмів управління.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо, що ефективність системи та механізму управління медичним закладом залежить від роботи та застосування окремих складових системи управління, доцільності використання науково-обґрунтованих методів управління, формування збалансованої організаційної структури, достатності та своєчасності отриманої та опрацьованої інформації, компетентності управлінського персоналу та їх навичок у вирішенні конкретних задач як на стратегічному так і на оперативному рівнях управління. Слід зазначити, що ефективна діяльність медичного закладу значною мірою залежить від сформованої організаційної структури та механізмів управління та ведення операційної діяльності в медичній сфері. Ефективне

функціонування структури медичного закладу потребує розбудови та збалансованої діяльності його управлінського механізму, адаптації і використання широкого переліку інструментів, засобів як організаційного та економічного спрямування так і інструментарію соціально-психологічних методів управління. Необхідним є активне використання сучасних інноваційних технологій управління таких як: аутсорсинг, бюджетування, моніторинг та оцінювання функціонування як системи управління так і якості професійної діяльності працівників закладу, впровадження механізму державно-приватного партнерства та інших технологій здатних забезпечити високу ефективність та розвиток закладу охорони здоров'я.

Література:

- 1.Бричко, А. (2022). Ефективність управління персоналом як один із етапів ведення власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). *Економіка та суспільство*. № 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-27>
- 2.Борщ, В. (2019). Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. № 1(69). С. 73-79
- 3.Гбур, З. (2020). Механізми та інструменти менеджменту медичного закладу комунального неприбуткового підприємства в умовах реформи охорони здоров'я. *Публічне урядування*. № 23(3). С. 75-94. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-3\(23\)-75-94](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-3(23)-75-94)
- 4.Гринько, Т. (2016). Організаційно- економічний механізм у системі управління господарською діяльністю закладів охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №4. С. 97-112. <https://core.ac.uk/download/pdf/84323786.pdf>
- 5.Горачук, В (2015). Міжнародні інструменти підвищення якості менеджменту медичної допомоги. *Економіка і право охорони здоров'я*. №1. С. 54-57.
- 6.Вовк, С. (2017). Системні трансформації охорони здоров'я: монографія. Кривий Ріг: ДДУУ: Вид. РА Козлов. 317 с.
- 7.Семчук, І., Кукель, Г., Роледерс, В. (2020). Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. № 5. doi: 10.32702/2307-2105-2020.5.88.
- 8.Смирнов, С., Бикова, В. (2016). Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я. *Управління розвитком*. № 3. С. 78-83
- 9.Стефанишин, Л. (2019). Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони*. № 3. С. 160-166.
- 10.Мартинюк, О., Курдибанська, Н. (2016). Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. № 6. С. 75-79.
- 11.Мельник, Л. (2018). Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здоров'я охоронної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336>
- 12.Шкільняк, М., Желюк, Т., Васіна, А., Дудкіна, О., Попович, Т., Овсянюк-Бердадіна, О. (2018). Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. №4. С. 168-180.
- 13.Юринець, З., Петрух, О. (2018). Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. № 22. С. 116-121.
- 14.Яремко, І. (2021). Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. №2(56). С. 127-139.

УДК 330.341.1:338.2:338.45
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-405-412

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Дмитро Полтавський

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: PoltavskiyDO@krok.edu.ua, ORCID:https://orcid.org/0009-0004-6560-4486

DETERMINATION OF DIRECTIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Dmytro Poltavskiy

Postgraduate student of the Management Technologies Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PoltavskiyDO@krok.edu.ua, ORCID:https://orcid.org/0009-0004-6560-4486

Анотація. У статті досліджено питання обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що Україна, обравши шлях до Європейського Союзу визначила для себе вектори розвитку спрямовані на євроінтеграцію країни, її економіки, суспільної, політичної та науково-технічної сфери. Обрання напрямку інноваційного розвитку визначається можливостями підприємства та наявністю ресурсів, і в першу чергу інвестиційних, фінансових, необхідних для впровадження інновацій і очікуваної ефективності, яку може отримати підприємство від їх реалізації. Проте, від обраних напрямів та їх обґрунтування залежить можливість досягнення підприємством стратегічних цілей, ефективність отриманих результатів та забезпечення інноваційного розвитку загалом.

Метою статті є обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний підхід, процесний, комплексний, функціональний, логічно-діалектичний методологічні підходи.

Отримані наукові результати полягають в обґрунтуванні ключових напрямів інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції, таких як: розробка інноваційної стратегії та її впровадження; зростання активності підприємства в пошуку і залученні інвестицій; розвиток наукової, науково-технічної діяльності; налагодження взаємодії з науковими установами та трансфер технологій; розвиток людського капіталу, управління знаннями; цифровізацією процесів управління, виробництва, збуту; впровадженням нових методів управління, комплексне системне впровадження яких здатне забезпечити зміцнення ресурсного потенціалу підприємства, забезпечити його перехід до високотехнологічного виробництва і формування ефективної структури виробництва та забезпечить зростання конкурентоспроможності продукції за параметрами технологічності, ціни та якості, необхідних для ефективного інноваційного розвитку підприємства в умовах євроінтеграції.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності подальшого вивчення актуалізації напрямів інноваційного розвитку оскільки в умовах європейської інтеграції України важливого значення набуває визначення позицій країни на європейському та світовому ринках інновацій. В цьому контексті, ключовим завданням для інноваційного розвитку є зміцнення міжнародного партнерства та активування інвестиційних процесів із залученням європейських та світових інвесторів до фінансування інноваційних проєктів в різних сферах діяльності підприємств.

Ключові слова: управління, інновації, інноваційний розвиток, управління інноваційним розвитком підприємств, євроінтеграція

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 15

Abstract. The article investigates the issue of substantiation of directions of innovative development of enterprises in the context of European integration.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that Ukraine, having chosen the path to the European Union, has determined for itself the vectors of development aimed at the European integration of the country, its economy, social, political, scientific and technical spheres. The choice of the direction of innovative development is determined by the capabilities of the enterprise and the availability of resources, and first of all, investment, financial, necessary for the introduction of innovations and the expected efficiency that the enterprise can receive from the implementation of the chosen innovation direction. However, the ability of the enterprise to achieve strategic goals, the effectiveness of the results obtained and the provision of innovative development in general depend on the chosen directions and their justification.

The article is aimed at substantiating the directions, vectors of innovative development of enterprises in the context of European integration. The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; system approach, process, complex, functional, logical-dialectical methodological approaches.

The obtained scientific results consist in substantiating the key areas of the components of innovative development of enterprises in the context of European integration, such as: development of an innovation strategy and its implementation; growth of enterprise activity in the search and attraction of investments; development of scientific, scientific and technical activities; establishment of interaction with scientific institutions and technology transfer; development of human capital, knowledge management; digitalization of management processes production, sales, introduction of new management methods, the comprehensive systematic implementation of which can ensure the strengthening of the resource potential of the enterprise, ensure its transition to high-tech production and the formation of an effective production structure and ensure the growth of competitiveness of products in terms of manufacturability, price and quality, necessary for effective innovative development of the enterprise in the context of European integration.

Prospects for further research lie in the expediency of further study of the actualization of the directions of innovative development, since in the context of the European integration of Ukraine, it is important to determine the country's position in the European and world markets of innovations. In this context, the key task for innovative development is to strengthen international partnership and activate investment processes with the involvement of European and world investors in the financing of innovative projects in various areas of enterprise activity.

Keywords: management, innovation, innovative development, management of innovative development of enterprises, European integration

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 15

Постановка проблеми. Відмінністю розвитку сучасної світової економіки є її інноваційність. Багатовимірність інновацій в глобальному масштабі доводять їх вагу та значення в забезпеченні сталого розвитку провідних країн світу і світової економіки загалом. Особливе значення та вагу мають інновації, інноваційний розвиток для країн, економіки яких зазнають трансформацій та значних структурних і стратегічних змін.

Україна, обравши шлях до Європейського Союзу визначила для себе вектори розвитку спрямовані на євроінтеграцію країни, її економіки, суспільної політичної сфери та науково-технічної сфери. Загалом, обрання напрямку інноваційного розвитку визначається можливостями підприємства та наявністю ресурсів, і в першу чергу інвестиційних, фінансових, необхідних для впровадження тих чи інших інновацій і очікуваної ефективності, яку може отримати підприємство від впровадження обраного інноваційного напрямку. Проте від обраних напрямів та їх обґрунтування залежить можливість досягнення підприємством стратегічних цілей, ефективність отриманих результатів та забезпечення інноваційного розвитку загалом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Досліджуючи перспективи інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції слід зазначити, що

науковці по різному окреслюють його напрями та можливості.

В дослідженнях вітчизняних науковців представлено різні бачення напрямів та перспектив інноваційного розвитку підприємств загалом та в умовах євроінтеграції зокрема. На думку науковців П. Микитюк, Ж. Крисько, О. Овсянюк-Бердадіна, С. Скочиляс (2015), для підприємств доцільними можуть бути такі напрями інноваційного розвитку, як: 1) збалансованого інноваційного розвитку, коли впроваджуються заходи здійснення поступових технічних інновацій; 2) наступального інноваційного розвитку, основою якого є динамічне і швидке впровадження інновацій, що дає можливість забезпечити випереджуючий розвиток та зміцнити лідерські позиції підприємства на ринку; 3) абсорбуючого інноваційного розвитку із впровадженням незначних модифікуючих, покращуючих інновацій, що не мають суттєвих змін і не змінюють структуру та технології виробництва. Зазначимо, що наведена класифікація узагальнює та визначає напрями інноваційного розвитку як і загалом напрями еволюціонування, чи революційних змін розвитку економічних систем підприємств загалом, вочевидь взявши за основу класифікації самих інновацій, таких як базові, радикальні, покращуючі, модифікуючі інновації, що є

обґрунтованим, оскільки основою інноваційного розвитку є безпосередньо впровадження інноваційних розробок, а їх сутність та ознаки можуть визначати характеристики та активність змін і напрям інноваційного розвитку.

На думку науковців З. Юринець, Л. Гнилянська, Р. Юринець (2021), С. Бондаренко (2017) за масштабністю інноваційних змін напрями інноваційного розвитку поділяються на локальні, зосереджені на внутрішніх інноваціях в діяльності підприємства та глобальні – спрямовані на зміни як в діяльності підприємств так і на зміни зовнішнього середовища. За рівнями, напрями інноваційного розвитку поділяють на стратегічні, що забезпечують прийняття підприємством інноваційної стратегії розвитку та тактичні, що полягають у вирішенні поточних завдань, пов'язаних із інноваційною діяльністю підприємства (Мазаракі, Федулова, 2017). Крім вище наведених класифікацій, напрями інноваційного розвитку можуть охоплювати різні функціональні сфери, такі як виробнича, маркетингова, соціальна та інші (Гришова, Непочатенко, 2013).

Так, Л. Калініченко (2016) акцентує увагу на тому, що в Україні набула широкого поширення так звана консервативна модель бізнесу, за якою здійснення діяльності концентрується на реалізації певних окремих функцій (управління виробництвом, збутом і т.д.) та управління ресурсами. Щодо здійснення інноваційної діяльності, то тут домінують стратегії «переносу та запозичення», за яких вже створені світові науково-технічні здобутки, технології переносяться в економіку, діяльність підприємств, створення нових виробництв продукції яка є новою для України, але вже випускається в інших країнах світу.

Слід зазначити, що управління життєвими циклами продукції, їх оновленням дає можливість підтримувати ефективну прибуткову діяльність підприємств протягом багатьох років. На думку В. Верба, І. Новікова (2013) стратегії управління життєвими циклами дають можливість підтримувати високий рівень

конкурентоспроможності продукції. За дослідженням Ю. Бажал (2017) окремої ваги та значення в сучасних умовах набуває управління знаннями, адже сучасна економіка інвестує в знання і сучасне розуміння індивідуальної конкурентоспроможності, будується на відповідності людини, працівника тим вимогам та наявності навичок, знань, розвитку талантів, які продукуватимуть і створюватимуть нові ідеї, інновації. Тому одним із напрямів сучасної економіки є пошук талановитих фахівців, здатних створювати інноваційні продукти та технології, людський капітал необхідний для забезпечення інноваційного розвитку.

У світі зростають обсяги експорту високотехнологічної продукції і для провідних технологічно розвинених країн високотехнологічна продукція становить значну частку структури виробництва продукції загалом.

Щодо інтернаціоналізації наукових досліджень на думку М. Крупка, Н. Демчишак (2012) поширюються процеси міжнародної взаємодії, характерними ознаками яких є відкриття міжнародних центрів проведення наукових досліджень, особливо в сфері нових цифрових технологій, медичній сфері. Таке міжнародне поширення інноваційної діяльності пов'язане із процесами зростання інтелектуального, кадрового, наукового потенціалу за рахунок залучення науковців з менш розвинених країн.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є обґрунтування напрямів, векторів інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції. 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. Окремого значення в зростанні інноваційної активності підприємств в умовах євроінтеграції має доступ,

залучення та можливість отримання фінансування для інноваційної діяльності, інноваційно-інвестиційних проєктів, оскільки інноваційна діяльність неможлива без інвестиційного забезпечення. За дослідженням науковців В. Стадник & Ю. Головчук (2020) гальмування інноваційних процесів в українській економіці пов'язано із недостатністю внутрішніх джерел фінансування і нерозвиненістю ринку інвестицій реального сектору економіки. Така не сформованість інвестиційного середовища викликана недосконалістю законодавчої бази, основ для здійснення інвестування та низького рівня інституційного, правового захисту інвестицій. Водночас, наявні на внутрішньому ринку кошти, кредитні ресурси які потенційно можуть бути спрямованими на фінансування проєктів, мають високу вартість, що робить їх залучення в інвестиційно-інноваційні проєкти економічно невигідним (Ковтуненко, Пар'єва, 2020). Економічна, політична нестабільність в країні протягом багатьох років посилювала ризики та ускладнювала розвиток інвестиційного середовища.

Водночас, модернізація, оновлення виробничих баз з новим обладнанням, перехід на сучасні технології виробництва і випуск нової інноваційної продукції це завдання, реалізація яких потребуватиме розширення та зміцнення, а для багатьох підприємств і початку тісної співпраці між підприємствами реального сектору економіки та науковими, науково-дослідними організаціями, інститутами з метою адаптації і промислового впровадження результатів їх науково-дослідної діяльності, виробництва та комерціалізації інновацій, що є економічно вигідним та доцільним для всіх сторін, учасників (Швець, Пашкевич, 2013). Проте, як впровадження нових технологій виробництва так і виробництво нової інноваційної продукції потребуватимуть від персоналу підприємства, працівників всіх рівнів нових знань та навичок, а отже потребуватиме значних змін в освітній сфері, пов'язаних із необхідністю формування наукового потенціалу та професійних знань. В процесі формування цих знань мають бути задіяні навчальні

заклади всіх рівнів освіти та впроваджена державна політика з прийняттям відповідного курсу на розвиток професійної освіти та формування кадрового та наукового потенціалів (Точиліна, 2019; Крилов, 2022; Гаман, Дацій, Корецький, 2008).

Узагальнення вище зазначеного дає можливість виявити та визначити головні пріоритети забезпечення інноваційного розвитку. На рівні держави, формування та впровадження державної політики інноваційного розвитку, такими пріоритетами є: визнання пріоритетних напрямів розбудови та розвитку національної інноваційної системи; удосконалення нормативних актів та механізмів забезпечення захисту інтелектуальної власності, прав авторів відповідно до міжнародних норми та стандартів; формування та розвиток в країні ринку розробок, інновацій; формування ринку інвестицій, сприятливого інвестиційного середовища, які давали б можливість фінансування інноваційної діяльності реалізації інноваційних проєктів в різних сферах; впровадження ефективних механізмів державного стимулювання, регулювання ринку інновацій; розміщення державних замовлень на інноваційні науково-технічні розробки, виготовлення високотехнологічної, інноваційної продукції; залучення малого та середнього підприємництва до активної участі в інноваційній діяльності; створення фондів фінансування інноваційної діяльності підприємств, в тому числі і малого підприємництва; розробка та реалізація державних цільових програм здійснення інноваційних розробок в стратегічних пріоритетних для країни напрямках; впровадження та реалізація державних програм підготовки кадрів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності і зростання технологічності виробництва та інших сфер; визначення пріоритетності розвитку вітчизняної науки та впровадження в економічній сфері розробок та винаходів, досягнень, створених вітчизняними установами та організаціями; популяризація споживання продукції вітчизняного виробництва; впровадження регуляторної політики, спрямованої на формування тісних взаємозв'язків та взаємодії між науковими установами, закладами освіти, підприємствами всіх

форм власності, бізнесом, спрямованих на інноваційний розвиток, створення та впровадження у виробництво, комерціалізацію інновацій з розвитком кооперації, створення інноваційно-виробничих, інноваційних кластерів, впровадженням механізмів державно-приватного та публічно-приватного партнерства; визначення та затвердження національних пріоритетів та формування інноваційної моделі розвитку України, з розробкою та прийняттям стратегічних програм інноваційного розвитку, об'єднанням наукової, освітньої, економічної сфер.

На рівні підприємств ключовими пріоритетами інноваційного розвитку є: розробка та прийняття стратегії інноваційного розвитку підприємства із визначенням стратегічних цілей розвитку; модернізація, оновлення обладнання, технічних баз виробництва продукції; закупівля нового обладнання, відкриття нових напрямів діяльності; перехід підприємств на нові високотехнологічні процеси, впровадження нових технологій виробництва; впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами та автоматизація процесів в поліпці, збуті продукції, інших підсистемах підприємства; активування та розбудова взаємодії з науковими установами, організаціями з метою створення інновацій, нової техніки, технологій та їх залученням на оновлення підприємства; проведення інноваційних розробок науково-дослідної діяльності, НДДКР зі створення інноваційних товарів, технологій; розробка та впровадження у виробництво нової високотехнологічної продукції; експортна орієнтація високотехнологічної продукції підприємства; впровадження енергоефективних технологій, перехід на технології економії ресурсів, безвідходного, маловідходного виробництва; зміну структури, асортименту продукції; перехід на використання у виробництві нових більш технологічних матеріалів та сировини; навчання, підвищення кваліфікації кадрових ресурсів підприємства; впровадження програм підготовки навчання кадрів, зміцнення кадрового потенціалу підприємства; розвиток ідей, креативних інноваційних рішень, процесів, технологій у всіх сферах функціонування підприємства; акумулювання внутрішніх

фінансових ресурсів та їх цільове спрямування на фінансування інноваційного розвитку; впровадження просектування з розробкою інноваційно-інвестиційних проєктів та пошук і залучення зовнішніх інвестицій, необхідних для їх реалізації.

За результатами проведеного дослідження визначених науковцями перспектив впровадження інновацій сформовано ключові напрями, складові управління інноваційним розвитком, характерні та доцільні для діяльності підприємств в умовах євроінтеграції. Такими напрямками, складовими виступають як традиційні складові, такі як створення нової продукції та послуг і удосконалення процесів виробництва, здійснення фундаментальних, прикладних досліджень та НДДКР, створення нових технологій, матеріалів, обладнання, так і більш нові і менш досліджені напрями, такі як розвиток інноваційного потенціалу підприємства; удосконалення та розвиток знань як основи створення та впровадження інновацій; формування інноваційних стратегій та їх впровадження; розбудова інфраструктури інновацій; трансфер інновацій; цифровізація процесів інноваційного розвитку; інтеграція, глобалізація інноваційного розвитку, випуск високотехнологічної продукції та її експортна орієнтованість; кластеризація інноваційної діяльності.

Одним із головних базових напрямів управління інноваційним розвитком є планування, вибір та впровадження інноваційних стратегій, який передбачає обґрунтування, планування, впровадження та реалізацію стратегій здійснення інноваційної діяльності. Інноваційна стратегія дає можливість визначити мету та стратегічні цілі, що є пріоритетними для діяльності підприємства на визначену стратегічною перспективою кількість років та зосередити всі зусилля, потенціал та ресурси підприємства на досягнення цілей інноваційного розвитку.

Впровадження фундаментальних, прикладних досліджень та НДДКР є напрямом інноваційного розвитку, який забезпечує формування основи подальшої інноваційної діяльності – новації, наукового задуму, ідеї, винаходу. Впровадження радикальних інновацій

потребує проведення фундаментальних прикладних досліджень та НДДКР, результатами яких стають наукові відкриття та розробки технологій, готових для подальшого промислового впровадження та комерціалізації, в якійсь певній окремій сфері галузі діяльності чи загалом з широкою дифузією та сферами застосування (як скажімо, Інтернет чи цифрові технології, мікросхеми та інші радикальні технології, що стали невід'ємною інноваційною основою змін багатьох сфер та галузей діяльності людства). Забезпечення цього напрямку інноваційного розвитку потребує наявності відповідної наукової, інтелектуальної бази, науковців, а тому здійснюється науково-дослідними інститутами, лабораторіями та іншими організаціями, що здійснюють дослідження на замовлення держави (стратегічні

інновації) та за договорами з об'єктами господарської діяльності.

Зазначимо, що одним із найбільш базових поширених напрямів інноваційного розвитку є створення нових продуктів та послуг, при цьому мова йде як про саме створення, розробку радикально нових інноваційних чи удосконалених, модифікованих (таких, що не зазнали окремих конструктивних чи функціональних змін) моделей та виробів та їх впровадженням у виробництво та комерціалізацію. Цей напрям стосується як створення нових продуктів з новими властивостями, так і формування нових ринків чи сфер діяльності.

Ключові напрями, складові інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції представлено на рис. 1.

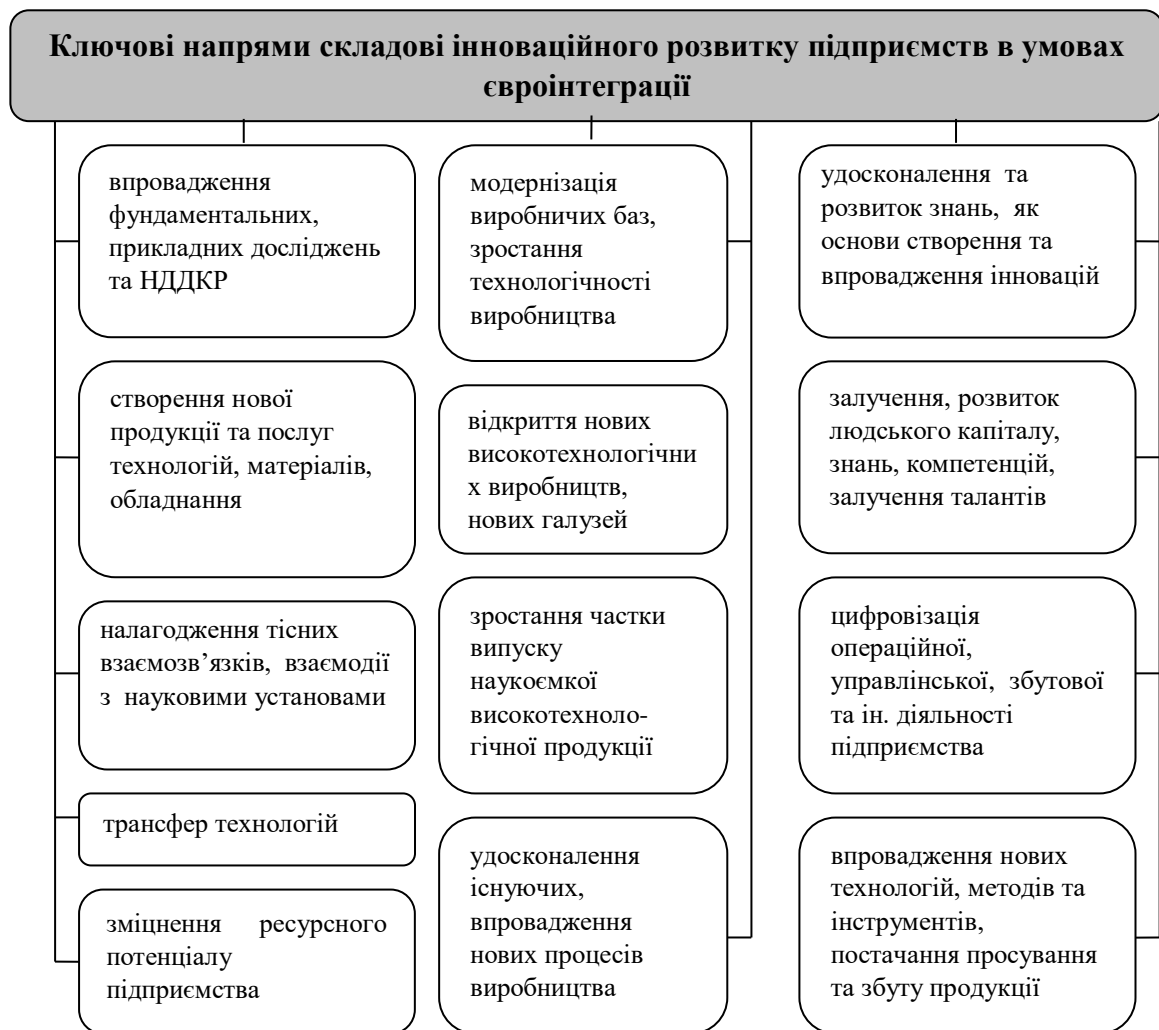


Рис. 1. Ключові напрями, складові інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції

Джерело: сформовано автором

Наступним найбільш поширеним напрямом є удосконалення існуючих чи впровадження нових процесів. Інноваційні зміни можуть поширюватися та безпосередньо впроваджуватися як у виробничій сфері чи операційній діяльності підприємств, організацій так і стосуватися бізнес-процесів управління, просування та збуту продукції, складування, логістики та інших підсистем функціонування підприємства.

Сучасним напрямом інноваційного розвитку є розвиток знань працівників підприємства, як підґрунтя створення та впровадження інновацій. Впровадження інновацій та перехід підприємства до нових технологій діяльності і на новий рівень техніко-технологічного розвитку потребує отримання нового досвіду, нових знань, а також застосування нових підходів до управління, планування та впровадження діяльності підприємства.

Створення нових технологій, матеріалів, обладнання є важливим напрямом інноваційного розвитку, заснованим на радикально нових відкриттях та їх промислового впровадженні. Оскільки він стосується сфери виробництва, а не сфери споживання його часто не класифікують та не визначають окремо, він умовно лишається «непомітним» для кінцевих користувачів, проте його значення для розвитку підприємств, технологічності, конкурентоспроможності виробництва є вагомим та глобальним. Цей напрям інноваційного розвитку потребує значних інвестиційних ресурсів, спрямованих на забезпечення не лише розробки самих інновацій, але й на здійснення капітальних інвестицій в основні засоби виробництва з багаторічним терміном окупності. Проте значення цього напрямку на макrorівні є вагомим, оскільки він здійснює безпосередній вплив на зміну етапів промислового розвитку та динаміку промислових революцій.

Трансфер технологій, напрямів інноваційного розвитку, що передбачає як

отримання так і передачу інноваційних розробок, патентів, ліцензій на нові продукти, процеси їх виробництва, технології. Трансфер технологій це передусім питання доступу того чи іншого підприємства, регіону, країни до технологій та можливості їх отримання для своїх виробництв, економіки, адже отримання технологій визначатиме можливість підтримки конкурентоспроможності своєї продукції, чи навпаки отримання значних конкурентних переваг на ринку.

Цифровізація процесів інноваційного розвитку є одним із найбільш сучасних нових напрямів інноваційного розвитку. Його поява ініційована тим, що сьогодні фактично всі нові радикальні чи покращені технології, інноваційні продукти розробляються та засновані на цифрових технологіях, електронних системах, використанні програмного забезпечення, баз даних, хмарних технологій, штучного інтелекту чи інших інноваційних цифрових технологій. Таким чином, цифрові технології стали основою, комунікаціями, шляхами передачі чи сховищем та операційними процесами для інших новостворених технологій в різних сферах. Вище зазначене свідчить про наявні процеси поєднання взаємозв'язку та взаємозалежності технологій між собою в процесі їх створення, впровадження та комерціалізації і таке поєднання, взаємодія може мати значний ефект синергії, що значною мірою прискорить подальші темпи інноваційного техніко-технологічного розвитку.

Комплексне системне впровадження вище зазначених напрямів здатне забезпечити зміцнення ресурсного потенціалу підприємства, забезпечити його перехід до високотехнологічного виробництва і формування ефективної структури виробництва та забезпечить зростання конкурентоспроможності продукції за параметрами технологічності, ціни та якості, необхідних для ефективного

інноваційного розвитку підприємства в умовах євроінтеграції.

Висновки. Виявлено, обґрунтовано ключові напрями складових інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції, таких як: розробка інноваційної стратегії та її впровадження; зростання активності підприємства в пошуку і залученні інвестицій, необхідних для інноваційного розвитку; розвиток наукової, науково-технічної діяльності з організацією та впровадженням розробок, досліджень, створення нової продукції та послуг, технологій, матеріалів, обладнання

налагодження взаємодії з науковими установами та трансфер технологій; оновлення операційної виробничої діяльності з модернізацією виробничих баз, зростанням технологічності виробництва, впровадженням нового обладнання, технологій, процесів виробництва, зростанням частки випуску наукоємкої високотехнологічної продукції; розвиток людського капіталу, управління знаннями з удосконаленням та розвитком знань, навчанням персоналу, цифровізацією процесів управління виробництва, збуту, впровадженням нових методів управління.

Література:

- 1.Бажал, Ю. (2017). Реалізація моделі «потрійної спіралі» в інноваційній екосистемі України. *Економіка і прогнозування*. № 3. С. 124-139.
- 2.Бондаренко, С. (2017). Стійкий інноваційний розвиток промислового підприємства: антикризові механізми забезпечення: монографія. Харків: Пром Арт. 607 с.
- 3.Верба, В. & Новікова, І. (2013). Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. № 4. С. 13-17.
- 4.Гаман М., Дацій О. & Корецький М. (2016). Стратегічне управління інноваційною діяльністю як основа економічної безпеки національної економіки: монографія. Донецьк: Юго-Восток. 281 с.
- 5.Гришова, І., & Непочатенко В. (2013). Вплив інституціональної структури на розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. № 2 (7). С. 47–54.
- 6.Калініченко, Л. (2016). Інноваційна модель розвитку України в умовах євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №. 6. ч. 1. С.139-145.
- 7.Ковтуненко, К. & Пар'єва О. (2020). Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. № 2 (12). С. 128-139.
- 8.Крилов, Д. (2022). Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. № 5.
- 9.Крупка, М. & Демчишак, Н. (2012). Аналіз формування й використання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності в Україні. *Фінанси України*. № 2. С. 26–37.
- 10.Микитюк П., Крисько Ж., Овсянюк-Бердадіна О., Скочиляс С. (2015). Інноваційний розвиток підприємства. Тернопіль: Принтер Інформ. 224 с.
- 11.Мазаракі А., & Федулова Л. (2017). Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств сфери торгівлі. *Підприємництво і торгівля*. №. 21. С. 20-25.
- 12.Стадник В., & Головчук Ю. (2020). Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський: Рута. 232 с.
- 13.Точиліна, Ю. (2019). Роль людського капіталу в інноваційному розвитку національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 26. С. 88-91
- 14.Швець, В. & Пашкевич, М. (2013). Інноваційний розвиток економіки: процеси та явища. монографія. Д.: НГУ. 612 с.
- 15.Юринець, З. Гнилянська Л., & Юринець Р. (2021). Управління інноваційним розвитком. Львів: СПОЛОМ, 2021. 132 с.

УДК 330.341.42:378

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-413-421

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ І ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

Станіслав Мідіна¹, Ганна Пазєєва²

¹Магістрант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ Україна, e-mail: midinass@krok.edu.ua

²К. е. н., доцент, доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

RESEARCH OF THE STATE OF LOGISTICS MANAGEMENT IN A HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION AND DETERMINATION OF WAYS FOR ITS IMPROVEMENT

Stanislav Midina¹, Hanna Pazeieva²

¹Master's degree student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: midinass@krok.edu.ua

²PhD (Economics), associate professor, associate professor of management technologies department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

Анотація. Сучасні заклади вищої освіти функціонують в умовах постійних змін та викликів. Ефективність їх діяльності значною мірою залежить від удосконалення всіх внутрішніх процесів, зокрема логістичних. Підготовка висококваліфікованих фахівців виступає провідним логістичним елементом, що формує у випускників необхідні компетенції для ефективної інтеграції на ринок праці.

Актуальність теми проведеного дослідження зумовлена необхідністю ефективного управління освітніми ресурсами та управлінні логістичними потоками в умовах трансформації освітнього середовища. Специфіка логістичного менеджменту в закладах вищої освіти полягає у врахуванні характеру освітніх послуг, інтелектуальної праці, навчального процесу та наукових досліджень. Основна проблема полягає у необхідності підвищення раціональності використання ресурсів, покращення управління інформаційними потоками та забезпечення високої якості навчання.

Метою дослідження є аналіз стану логістичного менеджменту в закладах вищої освіти, виявлення основних проблемних аспектів та формування практичних рекомендацій щодо їх усунення і вдосконалення логістичних процесів.

Для досягнення мети У межах дослідження було розглянуто сутність і специфіку логістичного менеджменту в освітньому середовищі; проаналізовано логістичні потоки (матеріальні, інформаційні та освітньо-наукові); здійснено оцінку управління логістичними процесами в навчанні та науці; виконано аналіз фінансово-господарської діяльності; виявлено ефективність логістичної системи; розроблено пропозиції щодо її удосконалення та обґрунтовано алгоритм запровадження логістичного менеджменту разом із розрахунком його ефективності.

Методологія дослідження базується на застосуванні методів аналізу та синтезу, спостереження, порівняння, а також системного аналізу, процесного, комплексного і функціонального підходів. Використано метод аналогій і математичних розрахунків для кількісного обґрунтування ефективності запропонованих змін.

Результати дослідження засвідчили, що наявність продуманої організаційної структури та ефективного управління ресурсами є запорукою результативної логістичної системи в освітньому закладі. Запропонований алгоритм логістичного менеджменту дозволяє поліпшити логістичні процеси та якість освітніх послуг. У межах дослідження проведено розрахунок економічної доцільності алгоритму логістичного менеджменту на основі методу аналізу витрат та вигід. Впровадження алгоритму логістичного менеджменту в діяльність закладу вищої освіти є економічно доцільним і має перспективу довготривалих вигід.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у поглибленні досліджень із вдосконалення логістичних механізмів управління, зокрема в контексті цифровізації, а також у розробці нових рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності Вищого навчального закладу "Університет економіки та права "КРОК". Важливо також дослідити міжнародний досвід з метою адаптації сучасних логістичних підходів до умов української системи вищої освіти.

Ключові слова: логістичний менеджмент, освітній процес, заклад вищої освіти, логістика освітнього процесу, алгоритм логістичного менеджменту.

Формул: 1; **рис.:** 3; **табл.:** 1; **бібл:** 18

Abstract. Modern higher education institutions operate in conditions of constant changes and challenges. The effectiveness of their activities largely depends on the improvement of all internal processes, including logistics. Training

of highly qualified specialists is a leading logistical element that forms the necessary competencies for effective integration into the labor market.

The relevance of the topic of the study is due to the need for effective management of educational resources and management of logistics flows in the context of the transformation of the educational environment. The specificity of logistics management in higher education institutions is to take into account the nature of educational services, intellectual work, educational process and scientific research. The main problem is the need to increase the rationality of the use of resources, improve the management of information flows and ensure high quality of education.

The purpose of the study is to analyze the state of logistics management in higher education institutions, identify the main problematic aspects and form practical recommendations for their elimination and improvement of logistics processes.

To achieve the goal Within the framework of the study, the essence and specifics of logistics management in the educational environment were considered; logistic flows (material, informational, educational-scientific) are analyzed; an assessment of the management of logistics processes in education and science was carried out; an analysis of financial and economic activities was carried out; the efficiency of the logistics system has been revealed; proposals for its improvement have been developed and the algorithm for the introduction of logistics management has been substantiated along with the calculation of its effectiveness.

The research methodology is based on the use of methods of analysis and synthesis, observation, comparison, as well as system analysis, process, integrated and functional approaches. The method of analogies and mathematical calculations is used to quantify the effectiveness of the proposed changes.

The results of the study showed that the presence of a well-thought-out organizational structure and effective resource management is the key to an effective logistics system in an educational institution. The proposed algorithm of logistics management allows you to improve logistics processes and the quality of educational services. Within the framework of the study, the calculation of the economic feasibility of the logistics management algorithm based on the method of cost-benefit analysis was carried out. The introduction of the logistics management algorithm in the activities of a higher education institution is economically feasible and has the prospect of long-term benefits.

Prospects for further scientific research are to deepen research on improving logistics management mechanisms, in particular in the context of digitalization, as well as to develop new recommendations to increase the competitiveness of the Higher Educational Institution "University of Economics and Law "KROK". It is also important to explore international experience in order to adapt modern logistical approaches to the conditions of the Ukrainian higher education system.

Keywords: *logistics management, educational process, higher education institution, logistics of the educational process, algorithm of logistics management.*

Formukas: 1; **fig.:** 3; **tabl.:** 1; **bibl.:** 18

Постановка проблеми. Сучасні заклади вищої освіти функціонують в умовах постійних змін і викликів. Ефективність їх діяльності значною мірою залежить від оптимізації всіх процесів, включно з логістичними. Підготовка фахівців із затребуваними компетенціями є ключовим логістичним процесом. Забезпечення якісної освіти потребує ефективного управління ресурсами та управління логістикою освітнього процесу.

Розширення наукової діяльності та збільшення кількості освітніх програм безпосередньо впливають на логістичні процеси в закладі вищої освіти. Зокрема, зростає потреба в модернізації матеріально-технічної бази, залученні додаткового кадрового потенціалу та адаптації навчальних розкладів. Серед зовнішніх факторів істотний вплив мають демографічні зміни та економічна

нестабільність і воєнні дії, також чинять значний вплив. Зменшення кількості абітурієнтів вимагає переосмислення стратегій набору й ефективнішого використання наявних ресурсів.

Проблема полягає в необхідності впровадження системного підходу до управління логістикою, в закладах вищої освіти, підвищенні ефективності використання ресурсів, удосконаленні управління інформаційними потоками та забезпеченні високої якості освітніх послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у розробку теоретичних основ та практичних інструментів логістичного менеджменту зробили такі іноземні вчені, як Форд Вітмен Гарріс (Harris, 1913), Едвард Сільвер, Девід Пайк, Рейн Петерсон (Silver, Pyke & Peterson, 1998), Мартін Крістофер

(Christopher, 2016), Дуглас М. Ламберт (Lambert, 2008), Хай Лі та Сунджін Ван (Lee & Wang, 2000), Альфред Маршалл (Marshall, 1920), Пітер Друкер (Drucker, 1954), Томас Саати (Saaty, 1980). Українські науковці активно використовують ці та інші методи для дослідження логістичних систем в Україні. Серед українських вчених, які досліджували логістичний менеджмент, можна відзначити таких науковців, як В.Г. Алькема, О.С. Кириченко та С.А. Філатов (2020), О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина та І.І. Борисенко (2008), Є.В. Крикавський (2004), О.М. Сумець (2012, 2013), Г.М. Пазєєва та Є. Осколок (2023).

Формулювання цілей статті.

Метою статті є дослідження логістичного менеджменту у закладі вищої освіти, виявлення проблемних зон та розробка практичних рекомендацій щодо їх ефективної оптимізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. На першому етапі дослідження проведено комплексне дослідження логістичного менеджменту закладу вищої освіти та здійснено огляд

ключових інструментів логістичного менеджменту в науковій діяльності. Основи напрямку логістичного менеджменту заклав Форд Уїтні Гарріс (Ford W. Harris, 1913). Едвард Сільвер, Девід Пайк, Рейн Петерсон (Silver, Pyke & Peterson, 1998) досліджували питання прийняття рішень в управлінні запасами. Ключові праці з розвитку теорії управління ланцюгами поставок належать Дугласу М. Ламберту (Lambert, 2008) та Мартіну Крістоферу (Christopher, 2016), а Хай Лі та Сунджін Ван (Lee & Wang, 2000) досліджували роль інформаційних технологій в управлінні ланцюгами поставок.

Компаніям, які прагнуть до успіху, необхідно постійно вдосконалювати свої логістичні стратегії, щоб максимально використовувати можливості, які відкриваються перед ними. Важливо підкреслити, що логістичний менеджмент - це не статистичне поняття, а динамічна система, яка постійно еволюціонує. Проаналізуємо дослідження науковців стосовно сутності терміну «логістичний менеджмент» таблиця 1:

Таблиця 1.

Дослідження сутності логістичного менеджменту

Дослідники	Визначення	Джерело
Дональд Дж. Бауерсокс, Дейвід Дж. Клосс, М. Біксі Купер	Сутність логістичного менеджменту полягає у створенні й налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва й запасів готової продукції, які служили б опорою для ділової стратегії господарської одиниці.	(Bowersox, Kloss, & Cooper, 2002)
О. М. Сумець	Поняття логістичного менеджменту інтерпретують по-різному, а саме його визначають як логістику, бізнес-логістику, дистрибуцію, управління поставками, промислову логістику, матеріальний менеджмент, управління ланцюгами поставок тощо.	(Сумець, 2013)
С. В. Смерічевська	Логістичний менеджмент – це система наскрізного управління потоковими процесами в ланцюгах поставок (які забезпечують трансформацію первинних ресурсів у кінцеву продукцію) на основі тотального впровадження логістичних концепцій і технологій з метою мінімізації сукупних витрат в ланцюзі поставок та створення додаткової споживчої цінності в кожній ланці ланцюга поставок, що в свою чергу забезпечує досягнення максимальної ефективності функціонування логістичної системи та формування досконалих й конкурентоспроможних ланцюгів постачання	(Смерічевська, 2022)

Продовження Таблиці 1

Т.В. Ільченко	Логістичний менеджмент визначається як планування, координація та контроль всіх етапів потокових процесів від постачання до виробництва та від виробництва до кінцевого споживача. Він є ключовим інструментом оптимізації ланцюга постачання та інших бізнес-процесів підприємства.	(Ільченко, 2024)
Авторське бачення	Логістичний менеджмент – це інструмент для підвищення ефективності компанії, який ґрунтується на принципах системного підходу, орієнтований на результат, наскрізний контролю, формування доскональних й конкурентоспроможних ланцюгів постачання та є інвестицією майбутньої компанії.	

Джерело: побудовано автором за (Bowersox, Kloss, & Cooper, 2002), (Сумець, 2013), (Смерічевська, 2022), (Ільченко, 2024).

Як свідчать результати аналізу, науковці підходять до поняття логістичного менеджменту з різних позицій. У запропонованому авторському визначенні наголошується, що впровадження логістичного менеджменту вимагає комплексного планування, якісної організації, системного контролю та постійного вдосконалення із залученням фахівців високої кваліфікації. Саме впровадження ефективної логістичної системи надає змогу суттєво покращити результати діяльності будь-якої установи, незалежно від її масштабу, сфери функціонування або місцезнаходження.

Слід підкреслити, що логістична система закладу вищої освіти — це інтегрована сукупність взаємозалежних компонентів, які забезпечують управління потоками матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів у межах навчального середовища. До основних елементів такої системи належать:

- матеріальні ресурси це обладнання, навчальні матеріали, канцелярія тощо;
- інформаційні потоки це обмін даними щодо розкладу, замовлення ресурсів, звітність;
- фінансові потоки які передбачають розрахунки за послуги, оплати, закупівлі тощо;
- людські ресурси це працівники, здобувачі освіти, адміністративний персонал.

Логістичні потоки, які функціонують у межах університету,

поділяються на: вхідні — закупівля обладнання, ресурсів, послуг; внутрішні — переміщення та використання ресурсів між підрозділами; вихідні — результативні послуги, включаючи освітні та наукові продукти.

Для поглибленого розуміння логістичного менеджменту необхідно виокремити його ключові аспекти, які охоплюють організаційні, ресурсні, технологічні та інформаційні напрями. В умовах глобалізації та ринкових трансформацій логістичний менеджмент є критично важливим чинником забезпечення конкурентних переваг.

У результаті аналізу діяльності ЗВО з погляду логістики встановлено, що впровадження системного підходу до управління потоками сприяє ефективнішому використанню ресурсів та підвищенню якості освітніх послуг. Водночас, визначено, що Університет економіки та права "КРОК" має потенціал для подальшого вдосконалення логістичних процесів, особливо в умовах цифрової трансформації.

На другому етапі дослідження проведено оцінку логістичного менеджменту освітнього і наукового процесів, а також здійснено фінансово-господарську діагностику. Аналіз включав три основні види потоків, що діють у межах університету: матеріальні, інформаційні та фінансові. Динаміка матеріальних потоків за 2020–2024 роки наведена на рисунку 1.

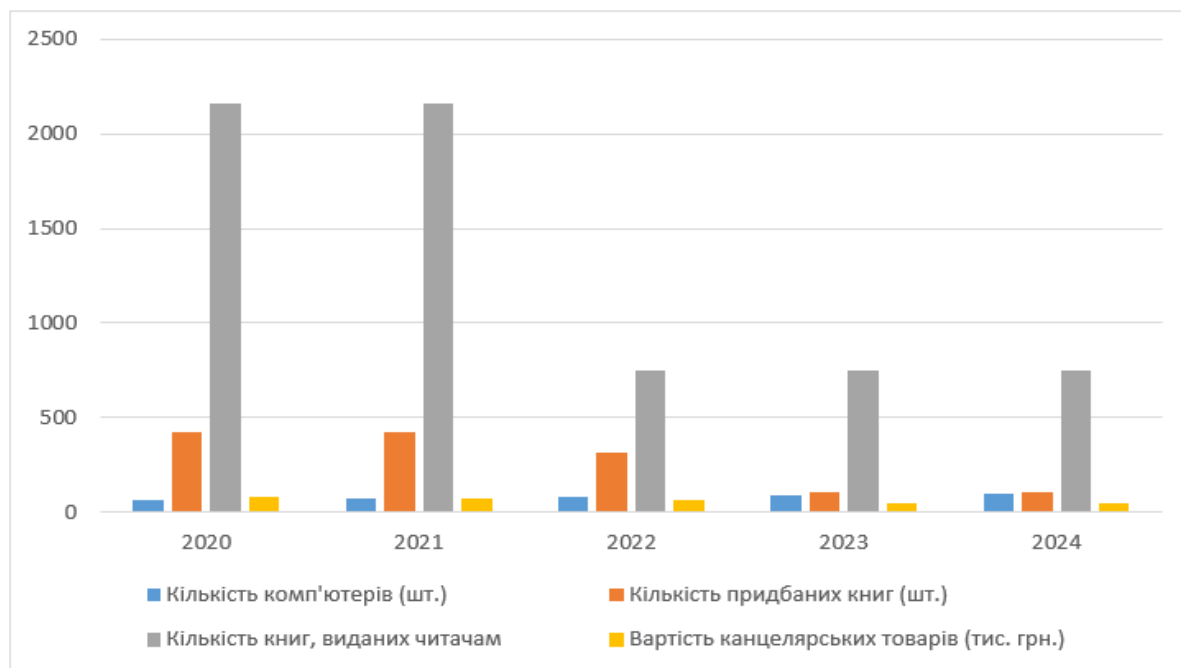


Рис. 1. Аналіз обсягів матеріальних потоків вищого навчального закладу "Університет економіки та права "КРОК" за 2020 – 2024 роки
Джерело: побудовано авторами («Річні звіти», 2024).

Аналіз даних Рис. 1 за 2020-2024р. засвідчує тенденцію до скорочення обсягів матеріальних потоків, пов'язаних з бібліотечним фондом і канцелярським забезпеченням, що можна пояснити наслідками пандемії COVID-19, воєнними подіями в Україні, а також економічними заходами зі зменшення витрат. Водночас, спостерігається приріст закупівлі комп'ютерної техніки та іншого обладнання, що пов'язано з переходом на дистанційне навчання та цифровізацією освітнього процесу. Ці результати свідчать про адаптацію Університету до зовнішніх викликів та його прагнення підтримувати

належний рівень матеріально-технічної бази.

Також було досліджено логістику освітнього процесу, зокрема організацію навчального середовища, застосування цифрових платформ і комунікаційних рішень. За результатами опитування здобувачів вищої освіти («Звіт за результатами», 2024), якість розкладу була оцінена в середньому на 4,11 бала з 5, а оперативність повідомлення про зміни — на 3,94 бала. Це свідчить про наявність певних проблем у сфері комунікації, що потребують уваги та вдосконалення.

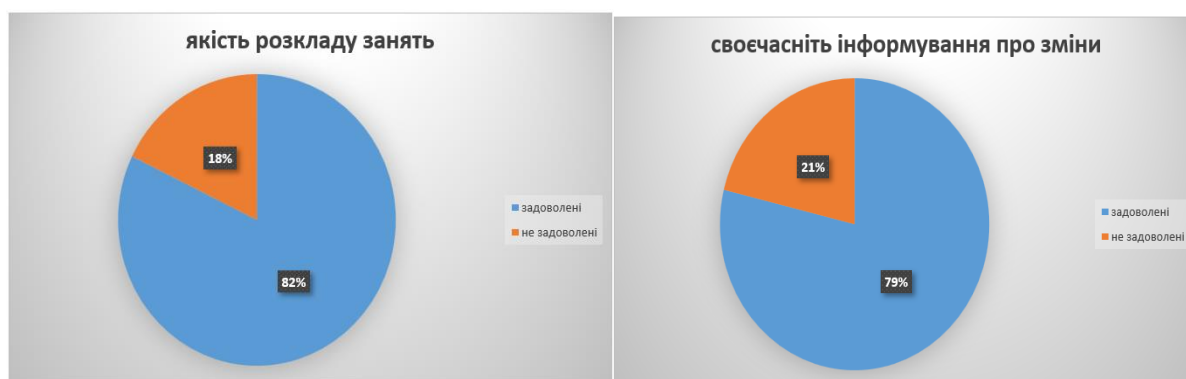


Рис. 2. Оцінка логістичного менеджменту освітнього процесу
Джерело: побудовано авторами («Звіт за результатами», 2024).

З Рис. 2 можна зробити висновок, що хоча здобувачі загалом позитивно оцінюють якість розкладу, інформування про зміни в ньому потребує поліпшення. Така ситуація вказує на недосконалість існуючих каналів комунікації між адміністрацією та здобувачами освіти, що впливає на зручність і передбачуваність освітнього процесу.

У межах фінансово-господарської діагностики університету, проведеної за даними 2019–2023 років, виявлено

позитивну динаміку ключових фінансових показників. З метою комплексної оцінки логістичної системи було здійснено SWOT-аналіз, результати якого узагальнено в таблиці 2. Встановлено, що університет ефективно управляє логістичними потоками завдяки впровадженню сучасних цифрових рішень, однак має окремі слабкі сторони — зокрема, недостатній рівень інтеграції комунікаційних платформ та поступове зменшення обсягів бібліотечних ресурсів.

Таблиця 2

**SWOT-аналіз логістичної системи вищого навчального закладу
 "Університет економіки та права "КРОК"**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Чітка схема руху матеріальних ресурсів. Використання системи Prozoogo для прозорих закупівель.	Зменшення обсягів бібліотечних фондів. Можливі проблеми з постачанням ресурсів в умовах війни.
Централізоване зберігання та розподіл канцелярських товарів. Екологічно відповідальна утилізація застарілого обладнання. Використання різноманітних каналів комунікації. Наявність LMS Moodle для онлайн-взаємодії. Інформаційний веб-сайт з актуальними даними. Зростання активів та власного капіталу. Збільшення чистого доходу та прибутку.	Недостатня інтеграція комунікаційних платформ. Потреба в постійному оновленні інформації. Зростання зобов'язань. Необхідність оптимізації витрат.
Можливості	Загрози
Розвиток цифрових технологій та онлайн-освіти. Залучення грантів та інвестицій для розвитку інфраструктури. Розширення ринку освітніх послуг. Впровадження інноваційних логістичних рішень.	Нестабільна економічна ситуація в країні. Зміна законодавства в сфері освіти. Конкуренція з боку інших вищих навчальних закладів. Військові дії та їх вплив на освітній процес. Джерела й пов'язаний контент

Джерело: побудовано авторами на основі («Річні звіти», 2024), («Звіт за результатами», 2024), («Баланси (звіти про фінансовий стан)», 2024), («Стратегія та пріоритети», 2024).

Третім етапом дослідження стали розробка пропозицій щодо використання інструментів та підвищення ефективності логістичного менеджменту, зокрема, щодо оптимізації логістичної системи. В ході даного етапу було вивчено інноваційні напрямки вдосконалення логістичного менеджменту у закладі вищої освіти та їх практичне застосування найвідомішими вишами світу, на підставі чого, нами запропоновано наступні інноваційні напрямки вдосконалення логістичного менеджменту Університету: аналіз даних та штучний інтелект в освіті, розширення можливостей цифрового кампусу,

впровадження елементів гейміфікації, розвиток віртуальної та доповненої реальності в освіті. А саме для покращення логістичного менеджменту в Університеті варто впровадити: цифровізацію процесів через ERP-системи, IoT-рішення та RFID-технології для автоматизації обліку та контролю ресурсів; оптимізацію матеріальних потоків завдяки Lean-технологіям та системі Smart Storage; інтелектуальні постачання з використанням AI для прогнозування потреб та автоматизації закупівель, тощо. Ці заходи забезпечать ефективне управління ресурсами, зниження витрат і підвищення

рівня обслуговування університетської спільноти.

Враховуючи проведений аналіз логістичної системи Університету, виявлені перспективні напрямки її оптимізації, та пропонується наступний алгоритм використання логістичного менеджменту рис.3, для підвищення

ефективності функціонування закладу вищої освіти:

- комплексний аналіз поточної ситуації;
- стратегічне планування;
- впровадження рішень;
- моніторинг, аналіз та контроль;
- постійне вдосконалення та інновації.

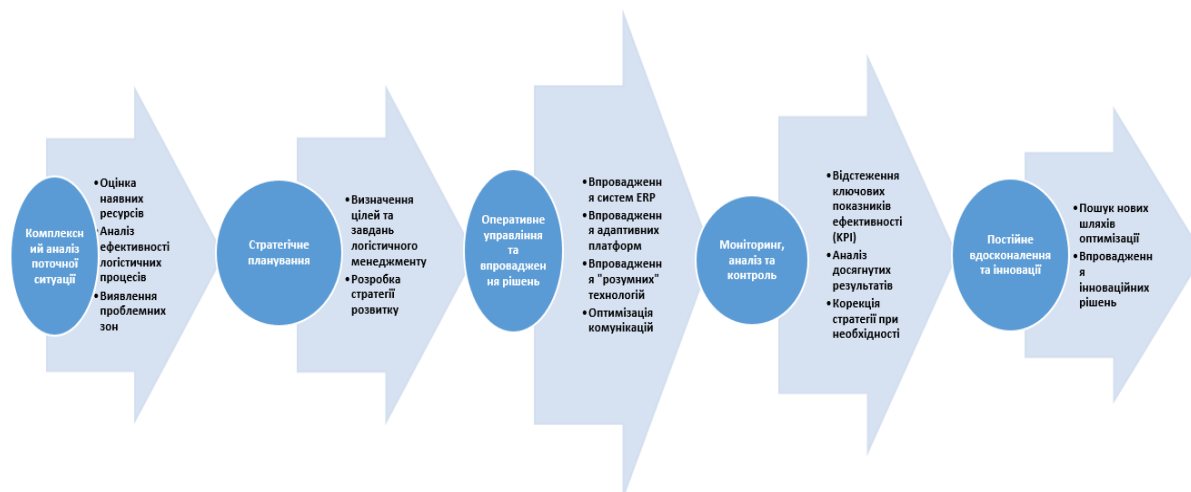


Рис. 3. Алгоритм використання логістичного менеджменту у ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК".

Джерело: власна розробка авторів.

Запропонований алгоритм демонструє ітеративний характер процесу оптимізації логістичної системи університету. Він передбачає постійний моніторинг, аналіз та вдосконалення логістичних процесів з метою досягнення максимальної ефективності та задоволення змінних потреб освітнього середовища. Обґрунтовано необхідність оптимізації логістичних процесів, підвищення рівня інтеграції інформаційних систем та використання сучасних технологій для покращення якості освітніх послуг. Для перевірки ефективності алгоритму, проведено огляд ключових методів, розроблених провідними дослідниками у цій галузі, а саме: Альфред Маршалл (Marshall, 1920) заклав основи методу

аналізу витрат та вигід та концепцію ROI, а концепцію KPI пов'язують з Пітером Друкером (Drucker, 1954), основи методу експертних оцінок з погляду менеджменту заклав Томас Сааті (Saaty, 1980).

Для розрахунку ефективності алгоритму логістичного менеджменту у закладі вищої освіти Університет "КРОК" ми обрали метод аналізу витрат та вигід, оскільки він дозволяє комплексно оцінити вплив алгоритму на діяльність закладу. За допомогою певних розрахунків (1) нами був визначений термін окупності інвестицій під час впровадження алгоритму.

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Загальні витрати}}{\text{Щорічна економія(1)}}$$

Таблиця 3.

Розрахунок ефективності алгоритму логістичного менеджменту

Показник	Значення	Примітка
Загальні витрати на впровадження	540 000 грн	Включає розробку, навчання персоналу, обладнання
Очікувана щорічна економія	80 000 грн	За рахунок зниження витрат на матеріали, час
Розрахунок терміну окупності	540 000 / 80 000	Формула: Витрати / Економія
Термін окупності проєкту	6,75 років	Окупність протягом ~7 років

Джерело: складено автором

Як показано в таблиці 3, впровадження алгоритму логістичного менеджменту дозволяє досягти окупності проєкту протягом 6,75 років. Це свідчить про економічну доцільність реалізації заходів з оптимізації логістичних процесів у закладі вищої освіти.

Важливою умовою успішного впровадження названих заходів є підтримка з боку вищого керівництва Університету та розвиток культури логістичного мислення серед персоналу. Логістичний менеджмент повинен стати невід’ємною частиною системи стратегічного управління університетом. Для цього керівництву варто впроваджувати принципи загального управління якістю (TQM) та бережливого виробництва (lean), адаптовані до освітньої сфери, паралельно із цифровізацією процесів. Синергетичний ефект від поєднання сучасних технологій та логістичних принципів управління проявиться у вигляді оптимізації витрат часу і ресурсів, підвищення якості освітніх послуг та задоволеності студентів і співробітників університету.

Висновки. Логістичний менеджмент у закладах вищої освіти є

концепцією, що дозволяє цілісно охопити та скоординувати всі процеси, пов’язані з наданням освітніх послуг. Досвід ВНЗ «Університет економіки та права „КРОК“» демонструє актуальність впровадження логістичного підходу до управління освітньою діяльністю. Проведений аналіз логістичної системи цього університету підтвердив наявність резервів для підвищення її ефективності шляхом кращої інтеграції підсистем та усунення вузьких місць. Запропоновані напрями вдосконалення – створення єдиної інформаційної системи, організаційне забезпечення координації потоків і розвиток зовнішньої логістики – спрямовані на формування гнучкого, клієнтоорієнтованого освітнього процесу. Впровадження принципів освітньої логістики здатне перетворитися на той самий «механізм реалізації», якого часто бракує для досягнення стратегічних цілей розвитку університетів. В результаті університет зможе підвищити якість освітніх послуг, оперативно реагувати на зміни попиту та забезпечувати стале зростання свого освітнього потенціалу.

Література:

1. Алькема, В. Г., Кириченко, О. С., & Філатов, С. А. (2020). *Логістичний консалтинг: навчальний посібник*. Університет «КРОК».
2. Баланси (звіти про фінансовий стан). (n.d.). *Університет «КРОК»*.

<https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/publicna-informatsiya/balansi-zviti-pro-finansovij-stan>

3. Звіт за результатами соціологічного опитування студентів за I семестр 2023-2024 н.р. (n.d.). *Університет «КРОК»*.

<https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/yakist-osviti>

4. Ільченко, Т. В. (2024). Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації поточкових процесів. *Економіка та суспільство*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>
5. Крикавський, Є. В. (2004). *Логістика для економістів: підручник*. Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка».
6. Осолок, Є., & Пазєєва, Г. (2023). Управління логістичним каналом підприємств харчової промисловості. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(71), 54–66. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-54-66>
7. Річні звіти про діяльність закладу освіти. (n.d.). *Університет «КРОК»*. <https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/publichna-informatsiya/richni-zviti-pro-diyalnist-zakladu-osviti>
8. Смерічевська, С. В. (2022). *Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»*. КПІ ім. Ігоря Сікорського.
9. Стратегія та пріоритети розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності Університету. (n.d.). *Університет «КРОК»*. <https://library.krok.edu.ua/media/library/category/publichna-informatsiya/3-6-prioriteti-to-2025.pdf>
10. Сумець, О. М. (2012). *Логістичні системи і ланцюги поставок: навчальний посібник*. Хай-Тек-Прес.
11. Сумець, О. М. (2013). Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективної логістичної діяльності підприємств. *Науково-технічний збірник*, 111, 194–201.
12. Тридід, О. М., Азаренкова, Г. М., Мішина, С. В., & Борисенко, І. І. (2008). *Логістика: навчальний посібник*. Знання.
13. Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management*. Pearson UK.
14. Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2002). *Logistics management: An integrated supply chain process*. McGraw-Hill Publishing House.
15. Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
16. Harris, F. W. (1913). How many parts to make at once. *Factory, The Magazine of Management*, 10(2), 132–136.
17. Lambert, D. M. (2008). *Supply chain management: Processes, partnerships, performance*. Institute of Supply Chain Management.
18. Lee, H. L., & Wang, S. (2000). Information sharing in a supply chain. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 1(1), 79–93.
19. Marshall, A. (1920). *Principles of economics* (8th ed.). Macmillan and Co.
20. Saaty, T. L. (1980). *Analytic hierarchy process*. McGraw-Hill.
21. Silver, E. A., George, D. F., & Peterson, R. (1998). *Inventory management and production planning and scheduling*. Wiley.

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.942 : 159.922.8

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-422-431

ДИСТРЕС РЕПАТРІАЦІЇ: БАГАТОВИМІРНІ НЕОЧІКУВАННЯ УКРАЇНЦІВ

Ольга Кочубейник

Д.психол.н., головний науковий співробітник відділу психології політико-правових відносин, ІСПП НАПН України, м.Київ, Україна, e-mail: kochubeinyk@gmail.com, ORCID:https://orcid.org/0000-0001-6460-8494

REPATRIATION DISTRESS: MULTIDIMENSIONAL UNEXPECTEDNESS OF UKRAINIANS

Olga Kochubeinyk

Doctor of psychological sciences, chief researcher of the department of psychology of political and legal relations, Institute of Social and Political Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: kochubeinyk@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6460-8494

Анотація. У статті представлено вивчення особливостей дистресу репатріації українців, які повертають в країну під час війни. Згаданий феномен добре досліджений в умовах добровільної еміграції (студенти «за обміном», працівники міжнародних компаній, що тривалий час працювали за кордоном, місіонери) та в умовах повернення у відносно стабільну країну походження. Однак особливості переживання дистресу репатріації в спільнотах, що повертаються в країну походження під час та після війни, залишаються «білою плямою». Для українського кейсу таке дослідження, очевидно, є одним із перших. Мета дослідження полягає в ідентифікації тих психологічних навантажень, які найбільшою мірою можуть провокувати розвинення дистресу репатріації в українських біженців. У дослідженні застосовувалася зручна вибірка, тому вона має зміщення, що обмежують зовнішню валідність, а саме: до складу вибірки увійшли лише жінки, а також нерівномірним є територіальне представлення з домінуванням Києва та західних областей. Основним дослідницьким завданням було порівняння двох вибірових сукупностей. Першу з них становлять особи, що назавжди повернулися в Україну після тривалого перебування за кордоном ($n=43$). Другу – особи, що перебувають за кордоном, але відвідують Україну з короткочасними візитами ($n=39$). Для вимірювання особливостей дистресу репатріації використовувався метод багатовимірного шкалювання. Було сформовано твердження, з якими досліджувані слід було погодитися або не погодитися. Оцінювання здійснювалося за семибальною шкалою. Виявлено статистично значущі відмінності між субвибірками в загальному показникові рівня дистресу ($U_e=492$, $p=0,001$). Крім того, ідентифіковано відмінності, що стосуються оцінювань характеру дружніх стосунків, суму через втрату життя за кордоном, переживання відчуженості, ускладнень при адаптації до життя в рідній країні, а також рефлексії власних змін та підвищення критичності до рідної країни. Зроблено висновок, що виникнення дистресу репатріації можна пояснити двома причинами. По-перше, це неузгодженість між очікуваннями при поверненні й реальністю повернення. Ця неузгодженість вкорінена у психологічну потребу збереження незмінюваного образу дому, що дозволяє зберегти відчуття стабільності та контролю в умовах важких змін. По-друге, це неузгодженість між стандартами життя за кордоном та в Україні. Повернення в Україну означає різке погіршення стандартів життя та усвідомлення того, що припинення війни не означатиме швидкого підвищення якості життя. У першій вибірці обидві ці неузгодженості вже дезактуалізувалися, очікування відкоригувалися реальністю, тому рівень дистресу є нижчим. У другій субвибірці такого корегування й прийняття реальності не відбувається, що продукує вищий рівень дистресу репатріації.

Ключові слова: українські біженці, образ дому, очікування, стандарти життя, епідемічний характер дистресу репатріації.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 2, бібл.: 14

Abstract. The article analyzes the challenges of repatriation distress faced by Ukrainians returning to their country amidst the war. The phenomenon has been extensively studied regarding voluntary emigration, such as exchange students, long-term employees of international companies abroad, and missionaries, as well as in the context of returning to a relatively stable country of origin. However, the features of experiencing repatriation distress in communities returning to their country of origin during and after the war remain a “blank spot”. This study is one of the first of its kind to focus on the situation in Ukraine. The study aims to identify the psychological stresses that most provoke

repatriation distress in Ukrainian refugees. The study used a convenient sampling method. The sample has biases that limit its external validity. Specifically, the sample included only women, and there is uneven territorial representation, with an overrepresentation of Kyiv and the western regions. The primary research objective was to compare two sample populations. The first sampling consists of individuals who have permanently returned to Ukraine after a long stay abroad (n=43). The second sampling consists of individuals who are abroad but visit Ukraine for short-term visits (n=39). To measure the features of repatriation distress, statements were formed with which the subjects had to agree or disagree. The assessment was carried out on a seven-point Likert scale. Statistically significant differences were found between the subsamples in the general indicator of the level of distress ($U_e=492$, $p=0.001$). In addition, differences were identified regarding assessments of friendly relations, sadness due to the loss of life abroad, experiences of alienation, difficulties in adapting to life in the home country, as well as reflection on one's own changes and increased criticality towards the home country. It is shown that the emergence of repatriation distress can be explained by two reasons. First, it is a discrepancy between expectations upon return and the reality of return. This discrepancy is rooted in the psychological need to preserve an unchanging image of home, which allows one to maintain a sense of stability and control in difficult changes. Second, there is a discrepancy between the standards of living abroad and in Ukraine. Returning to Ukraine indicates a significant decline in living standards, and it becomes clear that the end of the war will not lead to a swift improvement in the quality of life. In the first sample, these discrepancies have already been de-actualized, and expectations have been adjusted by reality, so the level of distress is lower. In the second subsample, such adjustment and acceptance of reality does not occur, which produces a higher level of repatriation distress.

Keywords: *Ukrainian refugees, image of home, expectations, standards of living, epidemic character of repatriation distress.*

Formulas: *0, pic.: 0, table: 2, bibl.:14*

Постановка проблеми. Російська агресія примусила багатьох українців перетнути кордон у пошуках захисту. Наразі на багатьох публічних аренах обговорюється проблематика, пов'язана із поверненням біженців додому, а також розглядаються численні політичні, економічні, соціальні, психологічні стимули, які можуть вплинути на прийняття рішення про репатріацію. Одним із важливих напрямків у вивченні згаданого процесу є дослідження т.зв. зворотного культурного шоку або дистресу репатріації. Попри деякі змістові відмінності у наведених термінах, спільним для них є вивчення тих психологічних проблем, які доводиться долати особам, що повертаються додому, адже перебування в іншій культурі, насамперед звикання до практик повсякденності та способів організації життя, заважає адаптуватися до рідної культури.

Актуальність дослідження обґрунтовується тим, що його результати сприятимуть розробці ефективних програм підтримки для репатріантів, зокрема, вони можуть включати психологічне консультування, соціальну адаптацію та допомогу в інтеграції в суспільство. Також мова може йти про надання особливих соціальних послуг та програм працевлаштування. І, нарешті, розуміння

причин та динаміки цього переживання допоможуть підготувати людей до потенційних труднощів, пов'язаних з поверненням додому та подальшою їхньою реінтеграцією.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні культурний шок є добре дослідженим феноменом, при вивченні якого основна увага приділяється труднощам, з якими стикаються люди, що кардинально змінюють своє життя, емігруючи в іншу країну (культуру). Однак у потоці таких досліджень, спрямованих на вивчення станів дезорієнтації, розгубленості та емоційних стресів при входженні в новий порядок соціальності, виникли питання про «рух в зворотному напрямі», а саме – про проблеми, з якими стикається людина, повертаючись до рідної культури. Мало того, дистрес репатріації (зворотній культурний шок) може виникати навіть після шестимісячного перебування за кордоном (El-Asri, Karfa & Farhane, 2024; Allison, Davis-Berman & Berman, 2011).

Література наводить численні факти, що повернення додому після проживання в чужій культурі справді створює різноманітні когнітивні, психологічні та поведінкові проблеми, пов'язані з реадаптацією та актуалізацією колишніх соціальних практик функціонування ідентичності. Спільним знаменником є

висновок, що репатріація може мати більш складні психологічні наслідки, ніж «переїзд додому», причому гострота негативних станів, пов'язаних з цим переїздом, може навіть сягати клінічного рівня (Sahin, 1990).

Теоретичною основою вивчення дистресу репатріації можна вважати перехід від моделі U-подібної кривої до моделі W-подібної кривої. Перша з них була розроблена С. Лісгаард для пояснення траєкторії адаптації під час «відходу» від рідної культури (С. Lysgaard, 1955). Модель описує чотири стадії такої адаптації: першою є стан хвилювання та ейфорії з приводу переїзду до нового середовища, потім – зустріч з «негативами», що виникають внаслідок різноманітних несподіванок в ньому, далі – цілеспрямоване вивчення аспектів нової культури, нарешті – адаптація та відчуття стабільності. Розширюючи цю базову модель, Дж. Е. Галлахорн та Дж. Т. Галлахорн розробили модель W-подібної кривої, за якою у процесі повернення до країни походження відбувається повторення всіх стадій процесу міжкультурної адаптації (Gullahorn & Gullahorn, 1963).

Подальші емпіричні дослідження надали численні докази цієї гіпотези та виокремили певні психологічні закономірності «зворотної адаптації». Однією із найбільш значущих закономірностей цього процесу є виникнення зіткнень між очікуваннями щодо повернення та реальним досвідом повернення. Було показано, що процес реадaptaції проходить плавніше, а дистрес менше виражений, якщо після повернення очікування переважно виправдовуються. Крім того, існує залежність між гостротою переживання дистресу та кількістю проблемних зон, які ускладнюють для особи процес реадaptaції. Основними проблемними зонами здебільшого називають працевлаштування та адаптацію до роботи, коригування способу життя та власне психологічну адаптацію (MacDonald & Arthur, 2003). Систематичні вивчення цього феномену проводилися зі

студентами, які взяли участь у програмах міжнародної академічної мобільності. Як з'ясувалося, в студентів дистрес репатріації прямо корелював з подальшими академічними проблемами, конфліктами культурної ідентичності, соціальною ізоляваністю та ускладненням міжособистісних стосунків (Gaw, 2000).

Також в літературі можна помітити велику й тривалу дискусію, що стосується інтенсивності переживання дистресу репатріації та пошуку його чинників. Так, К. Сторті пояснює інтенсивність переживання дистресу тим, що «незвичайність дому неодмінно викликає більше тривоги, ніж незвичайність іншої країни» (Storti, 2003, 16). Дж. Янг говорить про дистрес репатріації як про другий – більш серйозний – раунд культурного шоку в рідній країні, за його словами, це – стан культурного паралічу, який характеризується «фізичними, психологічними, мовними та соціально-культурними труднощами, що виникають після тривалого перебування в чужій країні» (Young, 2014, 59). З цим погоджуються Ж. Луо та Д. Джеймісон-Дрейк, зазначаючи, що всупереч загальноприйнятій думці, зворотний культурний шок (дистрес репатріації) може бути серйознішим, ніж початковий культурний шок, оскільки більшість тих, хто повернувся, не передбачають його (Luo & Jamieson-Drake, 2015).

Важливо також звернути увагу на масштаби переживання дистресу. Дж. Блек зазначає, що майже 70% репатріантів відчувають помітний рівень психологічного дискомфорту при поверненні на батьківщину (Black et al., 1992). К. Сторті стверджує, що 64% американських студентів, які брали участь у програмах міжкультурної академічної мобільності, повідомили про переживання доволі інтенсивного зворотного культурного шоку після репатріації; понад 50% шведських студентів «за обміном» також відзначали в інтерв'ю, що вони мали складності під час адаптації після повернення (Storti, 2003).

Цікавим, на наш погляд, є висновок, отриманий Н. Сусман, а саме: успішність адаптації за кордоном і досвід репатріації не пов'язані безпосередньо; швидше, сила «домашньої» культурної ідентичності обернено пропорційна інтенсивності дистресу репатріації (репатріанти, що переживали сильний дистрес, характеризувалися слабкою «домашньою» культурною ідентичністю). Отже, досвід репатріації пов'язаний зі змінами в культурній ідентичності (Sussman, 2002).

Завершуючи огляд основних здобутків, що отримані під час вивчення дистресу репатріації, слід звернути увагу, що такі дослідження здебільшого зосереджувалися на негативних аспектах повернення додому. Проте є низка досліджень, де репатріація висвітлювалася з погляду можливих переваг при поверненні до попереднього способу життя. Наприклад, Дж. Бері вказує, що, за його даними, до таких належать відчуття більшої свободи, освітні та позашкільні можливості для дітей, повернення до занять, які неможливі в інших країнах, а також відновлення контактів й життя в тісній близькості до інших членів сім'ї (Berry, 1997).

Як бачимо зворотний культурний шок та власне дистрес репатріації доволі добре досліджені в умовах добровільної еміграції (студенти «за обміном», працівники міжнародних компаній, що тривалий час працювали за кордоном, місіонери) та повернення у відносно стабільну країну походження. Однак особливості переживання дистресу репатріації в спільнотах, що змушені повертатися в країну походження під час та після війни, залишається «білою плямою» в таких дослідженнях. Для українського кейсу таке дослідження, очевидно, є одним із перших.

Формулювання цілей статті.

Зважаючи на це, мета дослідження полягає в ідентифікації тих психологічних навантажень, які найбільшою мірою можуть провокувати розвинення дистресу репатріації в українських біженців.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування вибіркової сукупності виявилось однією з найбільших проблем в організації дослідження, оскільки слід було опитувати людей, що вже повернулися в Україну. Проте розміри генеральної сукупності унеможлилювали застосування навіть квотної вибірки. З огляду на це в дослідженні використовувалася зручна вибірка. Варто підкреслити, що вибірка має суттєві зміщення, які обмежують зовнішню валідність, проте отримані результати можуть бути корисними для побудови нових гіпотез та окреслення основних напрямів розроблення психологічних допоміжних програм репатріації та реінтеграції. Основне зміщення пов'язане із тим, що відсутні чоловіки, оскільки вони майже не повертаються в країну зараз. Також нерівномірним є територіальне представлення (домінують Київ та західні області, що, очевидно, пов'язане із відчуттям вищої безпеки від ракетних атак та збереженням житла).

Формуючи вибірку сукупність, отже, ми орієнтувалися на три можливих групи: 1) особи, що назавжди повернулися в Україну після тривалого перебування за кордоном, 2) особи, що повернулася в Україну тимчасово, але мають намір рееміграції, 3) особи, що поки що постійно перебувають за кордоном, але відвідують Україну з короткочасними візитами. З огляду на нечисельність та важку доступність генеральної сукупності, ми не конкретизували поняття «тривале перебування за кордоном» та «короткочасний візит». Проте з'ясувалося, що кількість людей, які можуть бути віднесені до другої категорії, становить менше 1%. Відповідно, надалі порівняльний аналіз психологічних навантажень здійснювався для двох вибірових сукупностей («повернулися назавжди», n=43, та «з короткочасними візитами», n=39). На наш погляд, основною психологічною різницею між субвибірками є міра «зустрічі» з реальностями, що виникли в Україні за час війни.

Для визначення особливостей переживання дистресу репатріації нами було застосовано процедуру семантичного шкалування за 18-ма пунктами. Стимульний матеріал сформований на основі контент-аналізу відповідей окремої вибірки репатріантів, $n=15$. За допомогою гугл-форми збиралися відповідь на питання, які аспекти українського життя виявилися для них несподіваними, негативними чи важкими, і на цій основі нами було сформовано твердження, з якими досліджуваним слід було погодитися або не погодитися, тобто оцінювання здійснювалося за семибальною шкалою Лайкерта. Особливістю стимульного матеріалу було те, що твердження формулювалися лише у напрямі «від меншого до більшого», тобто високі оцінки означили високий рівень дистресу.

Оскільки стимульний матеріал не розглядався як пункти опитувальника, то для уникнення ефектів послідовності вони пред'являлися в різному порядку. Позаяк твердження стосувалися доволі різних аспектів переживання дистресу, це зняло питання внутрішньої узгодженості між ними, а підсумкова оцінка рівня дистресу створювалася як агрегований показник (сума рангів за усіма твердженнями).

Для оцінювання пропонувалися такі твердження (подано за абеткою): «Життя у країні, яка надала мені захист, мене дуже приваблювало», «Життя за кордоном призвело до того, що я став (стала) більш критично ставитися до цінностей своєї рідної культури», «Коли я повернувся (повернулася) додому, я відчував (відчувала) справжню депресію», «Після повернення з-за кордону мені було важко адаптуватися до життя в рідній країні», «Таке враження, що мої друзі змінилися після мого від'їзду за кордон», «Я відчуваю, що той досвід, який я отримав (отримала) за кордоном, буде мало

корисним в рідній країні», «Я відчуваю, що я дуже змінився (змінилася) через свій досвід за кордоном», «Я сумую за життям, яке у мене було за кордоном», «В мене є відчуття, що я повернувся (повернулася) в абсолютно іншу країну», «Життя в моїй рідній країні здається мені нудним після вражень, які я отримував (отримувала), живучи за кордоном», «З тих пір, як я був (була) за кордоном, я став (стала) більш критично ставитися до уряду своєї рідної країни», «З тих пір, як я повернувся (повернулася), я відчуваю, що ми з друзями рухаємося у різних напрямках», «Звичаї країни, яка надала мені захист, відрізняються від звичаїв моєї рідної культури», «Коли я повернувся (повернулася) додому, я почувався (почувалася) доволі відчужено», «Моє оточення звертало увагу на те, що я погано пристосовуюся до умов життя після повернення додому», «Повернувшись додому, я відчув (відчула), що оточення не дуже цікавиться моїм життям за кордоном», «У мене було велике коло спілкування в країні, яка надала мені захист», «Я сумую за друзями, яких я знайшов (знайшла) у країні захисту».

Як зазначалося, український кейс відрізняється від інших досліджень, спрямованих на вивчення зворотного культурного шоку, двома особливостями: 1) рішення про еміграцію було недобровільним, воно було вимушеною втечею від війни, 2) повернення в рідну країну є добровільним, проте в небезпечну зону, де все ще існує пряма загроза життю внаслідок бойових дій. На наш погляд, ці особливості слід враховувати при інтерпретації отриманих даних.

Наразі представимо агреговані показники об'єднаної вибіркової сукупності ($n=82$), щоб оцінити загальний рівень дистресу (Табл.1).

Таблиця 1. Описові статистики шкали дистресу репатріації, об'єднана вибірка

Описові статистики	Медіана	Мода	Мінімум	Максимум	Розмах	Сума рангів
Показник	51,5	39; 54	24	97	73	4474

Слід звернути увагу на бімодальність розподілу, що, очевидно, експлікує неоднорідність вибіркової сукупності в реагуваннях на стресори репатріації і є аргументом на користь основного дослідницького завдання. Попри те що показники об'єднаної вибірки не засвідчують високого рівня стресу, ми очікували отримати статистично значущі відмінності в переживанні тих чи тих аспектів репатріації залежно від «глибини» контакту з українськими реаліями.

Дійсно, такі відмінності виявлено. Як свідчать дані, максимальне навантаження отримали шкали «Повернувшись додому, я відчув (відчула), що оточення не дуже цікавиться моїм життям за кордоном» ($\Sigma=339$), «Звичаї країни, яка надала мені захист, відрізняються від звичаїв моєї рідної культури» ($\Sigma=371$), «Я відчуваю, що я дуже змінився (змінилася) через свій досвід за кордоном» ($\Sigma=360$), «З тих пір, як я був (була) за кордоном, я став (стала) більш

критично ставитися до уряду своєї рідної країни» ($\Sigma=330$), «Життя у країні, яка надала мені захист, мене дуже приваблювало» ($\Sigma=293$). Найнижче стресове навантаження має «Моє оточення звертало увагу на те, що я погано пристосовуюся до умов життя після повернення додому» ($\Sigma=147$). Отже, наративна інтерпретація може бути представлена наступним чином: дистрес спричинюється соціальною ізольованістю та усвідомленням того, що досвід життя за кордоном призвів до особистісних змін, а також до змін в аксіологічних атестаціях порядків соціальності в Україні, хоча це не позначилося істотно на адаптивних ресурсах.

Наступним кроком в аналізі даних є визначення відмінностей між двома вибірковими сукупностями («повернення назавжди» та «короткочасний візит»). Основні статистики шкали дистресу репатріації в порівнюваних субвибірках представлено в Табл.2.

Таблиця 2. Описові статистики шкали дистресу репатріації в порівнюваних субвибірках

	N	Медіана	Мода	Розмах	Min.	Max.	Сума рангів	Процентилі		
								25	50	75
Сб1	43	45	39	73	24	97	2061	38	45	62
Сб2	39	56	93	61	32	93	2413	48	56	84

Для визначення відмінностей у характері розподілу ознаки нами застосовувався критерій U Мана-Вітні, для відмінностей у рівні прояву ознаки – медіанний тест. (Результати двох тестів виявилися цілком узгодженими, проте у

двох пунктах ця узгодженість порушувалася).

Було отримано статистично значущі відмінності за пунктами: «Таке враження, що мої друзі змінилися після мого від'їзду за кордон» ($U_e=386,5$, $p=0,000$; $Me_1=2$,

$Me_2=3$, $\chi^2 = 15,64$, $p=0,000$); «Я сумую за життям, яке у мене було за кордоном» ($U_e=391,5$, $p=0,000$; $Me_1=1$, $Me_2=4$, $\chi^2 = 10,88$, $p=0,001$); «Коли я повернувся (повернулася) додому, я почувався (почувалася) доволі відчужено» ($U_e=471,5$, $p=0,000$; $Me_1=1$, $Me_2=3$, $\chi^2 = 9,39$, $p=0,002$), «З тих пір, як я повернувся (повернулася), я відчуваю, що ми з друзями рухаємося у різних напрямках» ($U_e=465,5$, $p=0,000$; $Me_1=1$, $Me_2=2$, $\chi^2 = 5,89$, $p=0,015$); «В мене є відчуття, що я повернувся (повернулася) в абсолютно іншу країну» ($U_e=371$, $p=0,000$; $Me_1=1$, $Me_2=3$, $\chi^2 = 12,32$, $p=0,000$), «Після повернення з-за кордону мені було важко адаптуватися до життя в рідній країні» ($U_e=494,5$, $p=0,001$; $Me_1=1$, $Me_2=3$, $\chi^2 = 9,71$, $p=0,002$); «Моє оточення звертало увагу на те, що я погано пристосовуюся до умов життя після повернення додому» ($U_e=572$, $p=0,004$; $Me_1=1$, $Me_2=2$, $\chi^2 = 10,9$, $p=0,001$); «Я відчуваю, що я дуже змінився (змінилася) через свій досвід за кордоном» ($U_e=553,5$, $p=0,007$; $Me_1=4$, $Me_2=5$, $\chi^2 = 2,9$, $p=0,086$); «Життя в моїй рідній країні здається мені нудним після вражень, які я отримував (отримувала), живучи за кордоном» ($U_e=608$, $p=0,019$; $Me_1=1$, $Me_2=2$, $\chi^2 = 6,90$, $p=0,009$). Крім того, «Життя за кордоном призвело до того, що я став (стала) більш критично ставитися до цінностей своєї рідної культури» не отримано статистично значущих відмінностей за критерієм U=Мана Вітні ($U_e=674,5$, $p=0,118$), однак наявні відмінності у медіанах: $Me_1=2$, $Me_2=4$, $\chi^2 = 3,88$, $p=0,049$.) Також наявні відмінності в інтегральному показникові рівня дистресу: $U_e=492$, $p=0,001$; $Me_1=45$, $Me_2=56$, $\chi^2 = 3,96$, $p=0,047$. Слід звернути увагу на той факт, що медіанні показники за усіма названими пунктами є вищими у другій вибірці, тобто в осіб, які лише періодично бувають в Україні з короткочасними візитами. Отже, слід говорити про існування дистресу репатріації, адже повернення (хоч і тимчасове) викликає дезадаптивні реагування та дискомфортні переживання. Як бачимо, підтвердилося припущення, що основною психологічною

різницею між субвбірками є міра «зустрічі» з реальностями, що виникли в Україні за час війни, і ця міра опосередкує рівень дистресу репатріації.

Загалом отримані нами результати узгоджуються із тими характеристиками дистресу репатріації, що отримані на інших вибірках (студентах, що навчалися за кордоном, місіонерах, співробітниках, які певний час працювали в іншій країні). Але, на наш погляд, діапазон неочікуваностей в українському кейсі є значно ширшим, адже місіонер або студент повертаються в країну, де зміни мають повільний, екстенсивний характер, у той час як зміни суспільства у стані війни є гострими, контрастними, здебільшого є «змінами в мінус», тобто погіршують та ускладнюють умови життя.

Зокрема, підтверджується високе навантаження тверджень, які засвідчують переживання певної ізоляваності, а саме: «Таке враження, що мої друзі змінилися після мого від'їзду за кордон», «Коли я повернувся (повернулася) додому, я почувався (почувалася) доволі відчужено», «З тих пір, як я повернувся (повернулася), я відчуваю, що ми з друзями рухаємося у різних напрямках». Можна висловити припущення, що ці переживання вкорінені у зміну соціального середовища, адже українська повсякденність істотно змінилася порівняно із довоєнним періодом. Певну частку в це відчуття вносить і послаблення (або розрив) зв'язків з друзями та родичами, яке опосередковується тим, що досвід за кордоном не поділяється чи не сприймається позитивно оточенням. Можна говорити про це як про певний «відбиток війни», оскільки доволі частими є відчуття, спричинені стигматизацією на кшталт «ти втік/втікла, зручно влаштувалася, а ми тут в бомбосховищах та під повітряними тривогами». Інший «відбиток війни» помітний у тому, що репатріант може відчувати знецінення свого досвіду за кордоном, його розповіді не викликають належного інтересу, натомість наражаються на ту-таки

стигматизацію, що асоціюється зі звинувачуваннями в «зраді».

Також слід звернути увагу на твердження «В мене є відчуття, що я повернувся (повернулася) в абсолютно іншу країну» та «Коли я повернувся (повернулася) додому, я почувався (почувалася) доволі відчужено», де вищими є медіанні показники другої субвибірки. Внесок цих переживань в загальний рівень дистресу можна пояснити тим, що йдеться про відчуття «ніде не вдома», а саме: людина не відчуває себе повністю належною ні до «нової» України, ні до країни захисту. (Оскільки другу вибірку здебільшого утворено з осіб, що отримали тимчасовий захист, вони чітко усвідомлюють свою тимчасовість життя за кордоном).

Вищі показники критичного ставлення до рідної країни у другій субвибірці також можуть бути зумовлені низкою чинників. Перший, найбільш очевидний, – короткочасні візити дають можливість контрастніше, виразніше побачити інші моделі суспільного устрою, економічного розвитку, соціальних стандартів. У разі України ці відмінності стосуються навіть таких побутових речей, як якість водопровідної води. В багатьох європейських країнах вона є настільки чистою, що її можна безпечно пити з-під крана; в Україні навіть до війни це не завжди було можливим без додаткового очищення. Також в Європі поширено систему роздільного збору та переробки сміття, яка дозволяє економити кошти, повертаючи частину грошей за переробку, а також підвищує естетизацію цієї побутової сфери. В Україні ж ця система ще розвивається, і не всюди є достатньою кількістю контейнерів для різних видів відходів. Мова може йти про вищу якість дорожнього покриття (що, в принципі, вже є банальним твердженням), однак поряд із цим слід говорити про набагато вищий розвиток велоінфраструктури. Також в багатьох європейських містах більше уваги приділяється облаштуванню громадських просторів: парків, скверів, дитячих

майданчиків. Окремо слід згадати про вищий рівень інклюзивності середовища; в Україні все ще існує багато бар'єрів (велика кількість будинків, громадського транспорту та тротуарів не обладнані пандусами, ліфтами, тактильними плитками та звуковими сигналами, не вистачає спеціалізованих ліфтів, підйомників та інших пристосувань у громадських місцях та житлових будинках тощо). Зрозуміло, ці проблеми не стільки спричинені війною, скільки загалом походять від нижчої якості життя в Україні навіть до війни, але в умовах емоційно напруженого сприймання дистрес постає збільшувальним склом для цих особливостей повсякденності.

Слід погодитися з тим, що основним механізмом виникнення дистресу репатріації є неузгодженість між очікуваннями при поверненні й реальністю повернення. В тій субвибірці, що «повернулася назавжди», ця неузгодженість вже дезактуалізувалася, очікування відкоригувалися реальністю, тому рівень дистресу є нижчим. У тих осіб, що приїждять з короткочасними візитами, такого корегування й прийняття реальності не відбувається. Мало того, очікування формуються з джерел, які не завжди подають адекватну інформацію. Так, українці, які проживають у країнах Заходу, часто мають доступ до політичних оглядів, які ґрунтуються на матеріалах таких видань, як *The New York Times*, *The Guardian*, *Der Spiegel* тощо. Ці ЗМІ надають аналітику, розслідування та репортажі, які можуть висвітлювати проблеми в Україні з точки зору, відмінної від українських медіа, що може формувати більш критичне сприйняття корупції, політичних процесів та інших аспектів життя в Україні. Мало того, деякі українці, особливо в країнах, де російська мова є поширеною, можуть потрапляти під вплив російських пропагандистських ресурсів, які поширюють дезінформацію та маніпуляції, спрямовані на дискредитацію України та її уряду. Нарешті, інформаційні ресурси країн, в яких перебувають українці,

висвітлюють події в Україні через призму їхньої внутрішньої політики, а це також може спотворювати реальну картину подій та формувати викривлене уявлення про ситуацію в Україні. Водночас активне використання соціальних мереж та спілкування зі знайомими, що залишилися в Україні, дає можливість отримувати інформацію від різних джерел і формувати більш урізноманітнені та критичніші погляди на українські реалії. Тим не менше, неузгодженість двох образів залишається доволі інтенсивним чинником дистресу репатріації.

Висновки. Аналізуючи український кейс з точки зору причин виникнення дистресу репатріації, слід виокремити два акценти, які відрізняють отримані висновки від досліджень, де вивчалися прояви зворотного культурного шоку, приміром, у студентів або місіонерів. Як зазначалося, повернення біженців в Україну відрізняється недобровільністю еміграції та репатріацією в умовах продовження бойових дій на території України. Тому це позначається на особливостях виникнення досліджуваного феномену.

По-перше, у літературі відзначається, що різниця між «культурним шоком» і «шоком повернення» полягає в тому, що останній є неочікуваним, що й провокує складну адаптацію до колись знайомого, звичного середовища. Акцент ставитися на тому, що «шок повернення» походить від несподіваної конфронтації з відносно знайомим середовищем. Але український кейс посилює цей акцент, адже зміни в країні, яка веде війну, є значно інтенсивнішими.

Живучи за кордоном, людина, яка рятується від війни, намагається зафіксувати у своїй уяві, що дім у країні походження залишається неушкодженим, а отже, й незмінним. Така «консервація», очевидно відіграє роль психологічного запобіжника, який допомагає справлятися з важкими емоціями, стресом та травматичними подіями. Мало того, навіть регулярно отримувана інформація про події в Україні, на наш погляд, неспроможна розчинити цю

захисту оболонку. (Особливо, якщо наявний брак якісної, адекватної інформації про події в Україні). Іншими словами, збереження незмінного образу дому (країни) слугує захисним механізмом, який допомагає зберегти відчуття стабільності та контролю в умовах важких змін. Однак після повернення така «консервація» провокує стресові реакції, зокрема, через усвідомлення того факту, що зміни все-таки відбулися. Зруйновані споруди, пожежі, розбиті вікна, падіння уламків, відключення світла, перебої з подачею тепла й води в будинки постають фактами, що контрастують із довоєнним життям. Однак вони контрастують і з очікуваннями: «знати, що існують перебої зі світлом» – це не те саме, що усвідомити тотальне порушення повсякденності внаслідок знеструмлення: від неможливості приготувати сніданок до неможливості виконати робочі завдання. Отже, ці очікування є у певному сенсі абстрактними, не з'єднаними з емоційним проживанням конкретних фактів чи дій. Виникають також труднощі в розумінні того, про що говорять люди і як вони реагують на ті чи ті реалії. Наприклад, збільшення використання української мови, факт відмови від російського контенту, особливий режим роботи транспорту, магазинів або установ під час повітряних атак, необхідність завжди мати готівку тощо.

По-друге, українські біженці, опинившись за кордоном, особливо в країнах ЄС, за певний час встигають адаптуватися до вищих стандартів життя в цих країнах. Мало того, в одному із наших досліджень було показано, що особи, спроможні виявити активність на ринках праці, переважно мали можливість купувати якісніші, ніж в Україні, продукти харчування та одяг й побутові товари. Тому однією із реалій повернення є усвідомлення того факту, що стандарти життя в Україні є значно нижчими і залишаються такими на доволі тривалий час. Адже очевидним є те, що поствоєнне відновлення країни не буде швидким процесом, а дефіцити країни

будуть збільшуватися внаслідок воєнних дій.

Насамкінець зазначимо, що з огляду на велику кількість українців, які змушені були шукати захисту від війни за кордоном (попри те, що істотно різняться дані як щодо самої кількості, так і щодо прогнозів їхнього повернення), слід очікувати, що

йтиметься про майже епідемічні масштаби переживання дистресу репатріації. Тимчасовий захист для українців після припинення війни в багатьох країнах буде припинений, очевидно, синхронно, а тому й повернення буде синхронним, що створюватиме психологічне навантаження в країні.

Література:

1. Allison, P., Davis-Berman, J. & Berman, D. (2011). Changes in latitude, changes in attitude: Analysis of the effects of reverse culture shock - a study of students returning from youth expeditions. *Leisure Studies*, 31, 487–503. [10.1080/02614367.2011.619011](https://doi.org/10.1080/02614367.2011.619011).
2. Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46(1), 5–34.
3. Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). *Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*. Jossey Bass Business & Management Series.
4. El-Asri, S., Karfa, E., & Farhane, H. (2024). Dealing with Reverse Culture Shock after Cultural Exchange: Contributing Factors and Coping Strategies. *Journal of Psychology and Behavior Studies*, 4, 51–56. [10.32996/jpbs.2024.4.1.6](https://doi.org/10.32996/jpbs.2024.4.1.6).
5. Gaw, K. F. (2000). Reverse culture shock in students returning from overseas. *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 83–104.
6. Gullahorn, J. E., & Gullahorn, J. T. (1963). An extension of the U-curve hypothesis. *Journal of Social Issues*, 19, 33–47.
7. Luo, J., & Jamieson-Drake, D. (2015). Predictors of study abroad intent, participation, and college outcomes. *Research in Higher Education*, 56(1), 29–56. <https://doi.org/10.1007/s11162-014-9338-7>
8. Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7, 45–51.
9. MacDonald, S., & Arthur, N. (2003). Employees' perceptions of repatriation. *Canadian Journal of Career Development*, 2(1), 3–11.
10. Sahin, N. H. (1990). Re-entry and the academic and psychological problems of the second generation. *Psychology and Developing Societies*, 2(2), 165–182.
11. Storti, C. (2003). *The art of coming home*. Nicholas Brealey Publishing.
12. Sussman, N. M. (2002). Testing the cultural identity model of the cultural transition cycle: Sojourners return home. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(4), 391–408. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(02\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(02)00013-5)
13. Young, G. E. (2014). Reentry: Supporting students in the final stage of study abroad. *New Directions for Student Services*, 146, 59–67. <https://doi.org/10.1002/ss.20091>

УДК 159.95:001.8

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-432-440

РЕЛЯЦІЙНИЙ ПІДХІД ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМОК ДОСЛІДЖЕННЯ ТА КОРЕКЦІЇ ПЕРФЕКЦІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ

Ольга Петрунько

Д.психол.н., старший науковий співробітник, професор кафедри психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua ORCID: 0000-0001-9023-5265

RELATIONAL APPROACH AS A PROMISING DIRECTION OF RESEARCH AND CORRECTION OF PERFECIOIN MOTIVATION

Petrunko Olga

Doctor of Psychological Sciences, Senior Research Fellow, Professor of the Academic and Scientific Institute of Psychology, KROK”, Kyiv, Ukraine, e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua ORCID: 0000-0001-9023-5265

Анотація. У статті показано значення мотивації як системного чинника розвитку і функціонування особистості та означено ключову роль мотивації в успішній соціалізації та інкультурації особистості в соціальну ситуацію її розвитку. Розглянуто феномени оптимальної та неоптимальної мотивації. Детально проаналізовано один з прикладів неоптимальної мотивації, якою автор статті вважає перфекційну мотивацію. У зв'язку з цим у статті детально розглянуто таке породження перфекційної мотивації як перфекціонізм. Проаналізовано наукові уявлення про перфекціонізм, перфекційну особистість, перфекційну мотивацію та перфекційну поведінку, накопичені у зарубіжній і вітчизняній фаховій літературі філософського та психологічного спрямування.

Показано, що перфекціонізм є універсальним та позачасовим кроскультурним соціально-психологічним феноменом, який виявляється в усіх сферах і на всіх рівнях включення особистості в соціальне життя і є одним з провідних регуляторів соціальної поведінки. Акцентовано увагу на соціальній природі перфекціонізму та показано, що модус перфекціонізму залежить від репрезентованих у суспільному дискурсі уявлень про цей феномен, інтегрованих у картину світу соціальних суб'єктів. Показано, що притаманний перфекційним соціумам дискурс перфекціонізму чинить легітимний символічний тиск на членів цих соціумів, які мусять перебувати в сфері перфекційних настанов і переконань, а частина з них не витримує цього тиску і потребує фахової психологічної допомоги.

Проаналізовано доцільність застосування в теоретичних і прикладних дослідженнях мотивації реляційного методологічного підходу, який постулює пріоритет соціальних комунікацій, що ґрунтуються на «живих» та оперативних зворотних зв'язках (реляціях) між учасниками соціальної комунікації. Показано придатність реляційного підходу в теоретико-прикладних досліджень мотивації на всіх рівнях функціонування «живих» біопсихосоціальних систем. Доведено можливості реляційного підходу як дослідницької методології, придатної для аналізу перфекційної мотивації та перфекційної поведінки на мікро-, мезо- та макрорівні їх функціонування.

Ключові слова: реляційний підхід, мотивація, неоптимальна мотивація, перфекціонізм, перфекційна мотивація, перфекційна поведінка.

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

Abstract. The article shows the importance of motivation as a systemic factor in the development and functioning of the individual and defines the key role of motivation in the successful socialization and inculturation of the individual into the social situation of its development. The phenomena of optimal and suboptimal motivation are considered. One of the examples of suboptimal motivation, which the author of the article considers to be perfection motivation, is analyzed in detail.

It is shown that perfectionism is a universal timeless cross-cultural socio-psychological phenomenon that manifests itself in all spheres and at all levels of individual inclusion in social life and is one of the leading regulators of social behavior. The focus is on the social nature of perfectionism and it is shown that the mode of perfectionism depends on the ideas about this phenomenon, represented in public discourse and integrated into the worldview of social subjects. It is shown that the discourse of perfectionism inherent in perfectionist societies exerts legitimate symbolic pressure on members of these societies, who must remain in the sphere of perfectionist guidelines and beliefs, and some of them cannot withstand this pressure and need professional psychological help.

The feasibility of using the relational methodological approach in theoretical and applied research on motivation, which postulates the priority of social communications based on "live" and operational feedback (relations) between participants in social communication, is analyzed. The suitability of the relational approach in theoretical and applied research on motivation at all levels of functioning of "living" biopsychosocial systems is shown. The possibilities

of the relational approach as a research methodology suitable for the analysis of perfection motivation and perfectionistic behavior at the micro-, meso-, and macro-levels of their functioning are proven.

Keywords: relational approach, motivation, suboptimal motivation, perfectionism, perfectionistic motivation, perfectionistic behavior.

Formulas: 0; **fig.:** 1, **tab.:** 0, **bibl.:** 13

Постановка проблеми та її актуальність. Мотиваційна сфера особистості віддавна є предметом наукових рефлексій у різних сферах гуманітарного знання, в т.ч. й у сфері наук про поведінку і, як нині загально визнано, саме мотивація визначає спрямування особистості та якість її реалізацію в особисто стому і соціальному просторі буття. У зв'язку з цим актуальними є далші дослідження мотиваційної сфери особистості, особливо так званої неоптимальної (субоптимальної) мотивації, яка має неоднозначний, суперечливий, агональний характер. До одного з таких типів мотивації, на думку дослідників з різних філософських та психологічних шкіл і напрямків, належить перфекційна мотивація, яка визначає такі явища як перфекціонізм, перфекційна особистість, перфекційна поведінка, перфекційний стиль життя тощо (Петрунко, 2020).

Незважаючи на досить представницький пул досліджень означених феноменів, досі залишаються нерозв'язані питання стосовно досліджень і корекції перфекційної мотивації, в тому числі й питання про оптимальну дослідницьку методологію, що є найпридатнішою для розв'язання численних питань, які постають у цьому дослідницькому полі. Виходячи з того, що за перфекційним типом особистості апіорі криється симптоматика дефіцитарної комунікації і брак продуктивних міжособистісних та соціальних контактів, з великою імовірністю можна припускати, що одним з найактуальніших дослідницьких підходів є реляційний підхід. Тож з критичної оцінки цього дослідницького підходу і розпочнемо наше дослідження.

Мета статті – проаналізувати перспективи застосування реляційного

підходу в дослідженнях та корекції перфекційної мотивації особистості.

Виклад матеріалу дослідження. Назва реляційного підходу походить від слова «реляції» (від англ. *relation*), тобто від слова «зв'язки», а точніше – взаємозв'язки, які неодмінно мають зворотний, діалогічний характер і передбачають обов'язкові фідбеки (англ. *feedback* – зворотній зв'язок) у відповідь на будь-які комунікаційні запити. У широкому розумінні реляційний підхід – це методологія і метод аналізу й упорядкування даних, процесів, явищ, стосунків, відносин тощо, які ґрунтуються на різноманітних взаємозв'язках (реляціях) між елементами будь-яких у т.ч. «живих» біопсихосоціальних систем різного рівня складності. Цей підхід придатний для застосування в різних сферах соціотехнічної, соціокультурної та соціально-психологічної комунікації, зокрема, в базах big data, де інформація зберігається в таблицях, де зв'язки між даними визначаються за допомогою спеціальних ключів; в управлінні персоналом, де йдеться про реляції між працівниками й управлінцями в рамках командної взаємодії чи мережевої комунікації; в маркетингу, де реалізується побудова довготривалих взаємин з клієнтами (CRM-системи); у практиці прикладного психологічного консультування – для побудови заснованих на зворотних зв'язках міжособистісних і соціальних реляцій між учасниками соціальної взаємодії та всіх видів комунікації (Ryan & Deci, 2000; Кочубейник, 2014).

Разом з цим реляційний підхід фокусований не так на аналізі індивідуально-психологічних характеристик окремих елементів «живих» біопсихосоціальних систем різного рівня складності, як на аналізі й розумінні

взаємин і стосунків цих систем з іншими біопсихосоціальними системами. Так у психології мотивації реляційний підхід є напрямом, який акцентує увагу саме на стосунках, взаєминах (власне, реляціях) між людьми, що вважається ключовим чинником розвитку особистості, її психічного здоров'я та її поведінки. За цього підходу людина розглядається не як ізольована індивідуальність, а як елемент певної системи, сполученої з іншими взаємопов'язаними системами (сім'я, соціальні групи, соціокультурне середовище тощо). Людина як істота, апріорі приречена бути істотою соціальною, мусить бути включена в мережу соціальних реляцій, аби задовольнити всі свої потреби – психофізіологічні, психологічні та соціальні (Ryan & Deci, 2000; Батраченко, 2012; Кочубейник, 2014; Карпенко, 2015).

Основні принципи реляційного підходу:

1. Домінування соціальних реляцій (соціальних зв'язків, комунікацій, відносин, стосунків, взаємин) над індивідуальними стосунками – психічний стан людини значною мірою залежить від якості її соціальних зв'язків. Людина зростає і формується в процесі реляційних зв'язків (взаємодії, відносин, взаємин, стосунків, ставлень) з довкіллям, тобто у контексті реляційної взаємодії з предметним світом і світом інших людей (родиною, друзями, близьким і віддаленим соціумом).

2. Динамічність особистості та її комунікацій (реляцій): соціальні реляції є надзвичайно динамічними, і цей динамізм виявляється не так у внутрішніх чинниках, як у чинниках зовнішніх стосунків людини з її оточенням.

3. Пріоритет реляцій у сфері міжособистісних стосунків – конфлікти, травми, підтримка та любов відіграють ключову роль у формуванні психіки, при цьому якість цих стосунків може як позитивно, так і негативно впливати на психологічні стани і психологічне здоров'я учасників комунікації.

4. Інтерсуб'єктність – особистість формується через постійний обмін емоціями й переживаннями та символами і смислами з іншими людьми.

5. Соціальний обмін на мотиваційних засадах – як істота апріорі соціальна, людина приречена бути включеною в систему (мережу) соціальних реляцій, аби повсякчас задовольняти свої нагальні потреби – психофізіологічні, психологічні та соціальні (Ryan & Deci, 2000).

Основні положення реляційного підходу щодо активації мотивації:

1) мотивація залежить від соціального контексту (люди більш мотивовані до дій, якщо вони отримують підтримку, визнання та позитивні емоційні зв'язки з оточенням; їхні соціальні очікування зазвичай відповідають нормам групи, отримати схвалення чи уникнути осуду);

2) взаємозалежність спільних цілей (наприклад, у командній роботі або сімейних відносинах) через зворотний зв'язок та підтримку;

3) потреба у відносинах як рушійна сила (теорія самодетермінації виділяє потребу у приналежності як ключовий чинник мотивації); прагнення взаємодії, тому що відчуття зв'язку з іншими робить їхні зусилля осмисленими;

4) емоційна регуляція через стосунки: емоційний фон, створений у відносинах; наприклад, підтримка чи конфлікти), може або посилювати, або пригнічувати мотивацію; людина може втратити мотивацію через відсутність визнання чи постійну критику (Ryan & Deci, 2000).

Принципи і положення реляційного підходу можуть бути застосовані:

1) у клінічній психології та психіатрії, зокрема в практиці психотерапії та консультування із застосуванням традицій реляційно орієнтованого підходу й відповідних методів психодинамічної, гуманістичної, когнітивно-поведінкової та сімейної терапії, зокрема, для корекції розладів психіки і поведінки клієнтів

(розладів прив'язаності, депресії, тривожних станів тощо) через актуалізацію міжособистісних зв'язків й терапевтичних відносин як частини загального процесу зцілення);

2) в педагогічній та віковій психології, коли йдеться про міжпоколінні стосунки та взаємини між учнями, педагогами та батьками; про психологічну підтримку дітей у навчально-виховних закладах (соціалізація, адаптація, булінг): особливості девіантної поведінки та її корекцію; про розвиток мотивації, емпатії й співпереживання, прив'язаності, а також про допомогу дітям, які зазнали травматичних впливів (зневага, насильство, інші втрати; про інші обставини, що пов'язані з питаннями розвитку дитини, її навчання, виховання і соціалізації;

3) у соціальній та організаційній психології, в т.ч. HR: наприклад, у сфері досліджень корпоративної культури, соціальних ролей та групової динаміки в організаціях і професійних командах: досліджень впливу соціального середовища на комунікації, поведінку, ідентичність та емоційний стан учасників; питаннями управління командними процесами, керівництва і лідерства, аналізу та управління внутрішньоорганізаційними конфліктами; у сфері досліджень і розвитку групового й індивідуального емоційного інтелекту тощо;

4) в юридичній психології, зокрема, коли йдеться про девіантну поведінку правопорушників та вплив на її формування сімейного середовища, а також вплив на цей процес ряду ендоекологічних факторів; про дослідження жертв насильства й інших психологічних травм та якість надання їм кваліфікованою юридичної і психологічної допомоги; про аналіз міжособистісної динаміки в судових справах (наприклад, у сімейних конфліктах) тощо;

5) у психології масових комунікацій та Public Relations, де термін «реляції» (зв'язки з цільовими аудиторіями), з одного боку, має індивідуально-психологічне значення, а з другого – набуває масового,

соціального характеру і вимірюється не лише кількісними, а й якісними змінами.

Реляційний підхід наголошує на тому, що, з одного боку, якісні реляції можливі лише в умовах якісної комунікації (спільні цілі і цінності, спільний інформаційний та емоційний простір, спільні уявлення про соціальне та психологічне благополуччя, прийнятні інтеракції тощо), а другого боку – за його допомогою і можливе формування саме такої комунікації. Згідно з цим підходом будь-яка діяльність є комунікативним, інтерактивним соціально-психологічним процесом, де якість взаємин і взаємодії безпосередньо залежить від якості створеної там психолого-педагогічної комунікації. Це своєю чергою безпосередньо впливає на мотиваційну сферу особистості, орієнтує її на усвідомлення власної діяльності в першу чергу як соціально корисної.

До основних переваг реляційного підходу належать такі, як: 1) підтримка, фасилітація, розуміння; 2) співпраця та взаємодія; 3) зворотний зв'язок. Виходячи з цього можуть бути розроблені практичні рекомендації щодо впровадження реляційного підходу до мотивації в різних сферах соціального буття, в т.ч. у роботі тих чи тих навчальних і професійних організацій чи малих груп, наприклад у навчальному процесі в виші. Зокрема, найперспективнішими можна вважати кілька позицій:

1. Створення підтримуючого академічного середовища (для студентів, викладачів та адміністрації, заснованого на соціальних реляціях і обов'язкових та регулярних зворотніх зв'язках).

2. Залучення студентів до організаційних рішень та формулювання колективних цілей (щодо змін у навчальних програмах, плануванні та організації подій у виші, розробці правил навчального процесу, проведення форумів, опитувань, консультацій тощо).

3. Покращення комунікації між академічними групами та створення сприятливого психологічного клімату

(відкрита діалогічна комунікація між викладачами, адміністрацією та студентами, використання для цього різноманітних каналів та регулярного зворотного зв'язку).

4. Підтримка емоційного інтелекту та розвиток соціальних навичок (курси і тренінги з емоційного інтелекту, налагодженню міжособистісних стосунків, формування просоціальної та академічної мотивації тощо).

5. Поширення культури визнання та психологічної підтримки (визнання досягнень викладачів і студентів в академічній та позаакадемічній діяльності, публічне схвалення, нагороди, сертифікати за успіхи в науці чи інших діяльностях, розвиток і підтримка культури неконфліктної комунікації).

6. Запровадження системи наставництва й індивідуального підходу (індивідуальний підхід в роботі з кожним, підтримка в разі труднощів, індивідуальні консультації з викладачами, що включають не тільки академічні, а й питання особистісного розвитку).

7. Розвиток системи зворотного зв'язку (опитування серед викладачів і студентів для оцінки якості наявних комунікацій, рівня задоволеності роботою, навчанням, міжособистісними стосунками; фокус-групи, семінари, круглі столи, де обговорюються результати опитувань і створення спільних планів).

Спектр реляційного інструментарію можна розширяти або, навпаки, конкретизувати згідно з конкретними цілями і задачами, головне при цьому пам'ятати, що реляційний підхід може бути реалізований, по-перше, виключно в умовах якісної, недефіцитарної й систематичної комунікації, а по-друге – в умовах активації оптимальної мотивації діяльності й участі.

У психологічних й інших науках про особистісний розвиток людини та її поведінку загально визнано, що мотивація є найважливішим ключовим чинником, який опосередковує постановку людиною важливих цілей і засобів їх досягнення,

спрямовує її життєдіяльність людини, визначає стиль її діяльності та її поведінку, а зрештою істотно впливає на якість її особистих та соціальних комунікацій і якість її життя в цілому. Однак у такому разі йдеться про той тип мотивації, який дослідники мотивації визначають як «оптимальну мотивацію». Так визначення імпліцитно передбачає існування протилежного типу мотивації, який можна узагальнити під назвою «неоптимальна мотивація».

Як показує прикладна соціально-психологічна (в т.ч. клінічна) практика, неоптимальний тип мотивації є не лише показником незрілості мотиваційної сфери особистості, а й чинником численних розладів психіки і поведінки. У мотиваційній сфері особистості криється чимало причин усіляких психологічних негараздів, які призводять до глибоких внутрішньоособистісних, у т.ч. мотиваційних конфліктів, що мають деструктивний, руйнівний характер. Одним з прикладів неоптимальної (суперечливої, агональної мотивації можна, на нашу думку, вважати мотивацію перфекціоніста, реальність життя якого – це суцільний мотиваційний конфлікт (Conrad, 1981; Карпенко, 2004; Кочубейник, 2014; Петрунько, 2020).

Перфекціонізм – феномен, значення якого з латини перекладається як «абсолютна досконалість». Дослідження цього феномену мають тривалу кроскультурну й міждисциплінарну історію доннаукового філософствування, а також наукового аналізу та прикладних досліджень. Вважається, що корені перфекціонізму виходять з античності, і саме з тих часів відповідне поняття дісталось сьогодення в майже незмінному вигляді, тобто воно належить до тих, що є надзвичайно стійкими до часових, економічних, соціокультурних та інших трансформацій. Так для античності була характерна архаїчна гра з притаманними їй змагальністю, агональністю та прагненням бути найшвидшим, найсильнішим, найспритнішим, найуспішнішим, аби

здобути першість і отримати нагороду за це. Відповідні мотиви були природно інтегровані в соціальне буття агональної (орієнтованої на боротьбу і змагальність) античної цивілізації, а «агони» (спортивні, музичні, поетичні, драматургічні осередки змагальності задія досконалості особи і суспільства в цілому) становили основу суспільного розвитку. Саме відтоді агональність, змагальність (як природне підґрунтя перфекціонізму) становлять один з універсальних модусів соціальної реальності, де співіснують опозиційні сторони, кожна з яких прагне перемоги, бути кращою, отримати першість, перевагу, владу над чимсь чи кимсь за певними – об'єктивними чи суб'єктивними, реальними чи надскладними – показниками (Conrad, 1981; Кочубейник, 2014).

Перші спроби наукового аналізу перфекціонізму з погляду клінічної практики були здійснені А. Адлером та К. Хорні, які розглядали перфекційне прагнення досконалості й довершеності як особистісної риси характеру людини та як один з ключових мотивів її поведінки і вчинків у контексті соціальної ситуації власного життя. На їх думку, прагнення досконалості є природним у тому сенсі, що воно є «потенційно здоровою активністю» і невід'ємною частиною життя, спонукуванням, без якого життя неможливе. За К. Хорні, формування перфекційних мотивів та перфекційних настанов особистості істотно залежить від того, наскільки соціум схвалює перфекціонізм як інструмент соціального розвитку. Високі вимоги соціуму активують прагнення досконалості, що може призвести до формування ідеалізованого образу себе (як ідеально увідповідненого з соціальними вимогами) і перетворити цю природну потребу людини на надмірно акцентувану, невротичну потребу. У цьому разі людина відчужується від себе реальної, має спотворене й надмірно ідеалізоване Я і дедалі більше виявляє ознаки невротичної особистості (Хорні, 2025).

У фаховій психологічній літературі вперше термін «перфекціонізм» застосував послідовник ідей А. Адлера і К. Хорні, американський клінічний психолог М. Холлендер, причому саме для позначення риси характеру, яка виявляється у повсякденному житті людини як пред'явлення до себе майже нереалістичних вимог до себе і до якості виконуваної діяльності, чи принаймні вимог значно вищих, ніж обставини і ця діяльність того потребують. За М. Холлендером, ця риса виявляється в прагненні людини не просто завжди бути досконалою, а постійно нарощувати власну досконалисть – як неодмінну й обов'язкову умову визнання її іншими. Невпинне самовдосконалення та вдосконалення інших людей і світу навколо себе є головним смислом, головною метою і головним завданням життя перфекціоніста (Hollender, 1965).

В Україні, за даними наведеного в дисертаційному дослідженні І. Гуляс огляді наукових праць, аналогічними дослідженнями перфекціонізму займалися І. Батраченко, О. Бондарчук, Т. Грубі, А. Гуляс, Л. Карамушка, З. Карпенко, О. Лоза та багато інших (Гуляс, 2010). Більшість представників різних наукових шкіл виходять з того, що перфекціонізм – це відносно стійка особистісна якість, риса характеру, яка опосередковує особистісні і поведінкові прояви людини і так чи інакше впливає на всі сфери її життя. З позиції структурно-функціонального аналізу ця риса має складну структуру, в якій можна виділити наступні функції: 1) завищений рівень вимог до себе; 2) високі стандарти діяльності і орієнтація на «найуспішніших»; 3) сприйняття інших людей як вимогливих, критикуючих; 4) постійне порівняння себе з оточуючими; 5) оцінка і планування діяльності за принципом «все або нічого»; 6) фіксація уваги на невдачах і помилках. За надмірного прояву ця риса спричинює появу типових девіацій. Навіть у функціональних, соціально адаптованих та успішних перфекціоністів виникають

негативні переживання, внутрішньоособистісні й комунікативні ускладнення, пов'язані з відчуттям та осмисленням власної не-ідеальності (Карпенко, 2004; Карамушка, Бондарчук & Грубі, 2018; Хорні, 2025).

Означені ідеї започаткували окремих напрям досліджень перфекціонізму в загальній, експериментальній, диференціальній, когнітивній, соціальній, клінічній психології та інших галузях теоретичної і прикладної психології. Найретельніше перфекціонізм вивчається в психології особистості. Аналізована в цих напрямках реальність перфекціонізму, яка без сумнівів є внутрішньою реальністю особистості, має соціальну природу, адже людина за визначенням є істотою соціальною, а особистість апріорі є суб'єктом соціальної реальності (бути перфекціоністом безвідносно до соціальної реальності немає сенсу).

Амбівалентний, недіалогічний, агональний дискурс перфекціонізму є невпорядкованим, алогічним, неналежно аргументованим, емоційно забарвленим, і цей дискурс часто виявляється як суперечливий монолог перфекційної особи з самою собою з приводу власної ідеї фікс, у т.ч. і з приводу існуючого порядку речей і необхідності ретельно його дотримуватися. Перфекціоністу вочевидь бракує якісних соціальних реляцій!

На позитивному полюсі (позитивний модус) є «хороший» (здоровий, функціональний, адаптивний) перфекціонізм, який може бути описаний як активний і систематичний розвиток своїх загальних та спеціальних здібностей і талантів; досягнення досконалості і – навіть якщо при цьому простежуються деякі аутодеструктивні тенденції – цей аспект існування є важливим і значущим, адже без прагнення досконалості досконалисть неможлива; прагнення і здійснення істотних і соціально значущих досягнень, і – навіть якщо це робиться заради задоволення власних інтересів і потреб – отримані результати становитимуть користь для соціуму та інших людей; наслідування ідеалів, що робить з людей

ідеальних спадкоємців соціокультурного досвіду і справжніх майстрів своєї справи; стійка мотивація успіху і досягнень на засадах зрілої системи цінностей; розвиток і становлення досконалої, перфекційної особистості з високим творчим потенціалом тощо (Silverman, 1993; Карпенко, 2004; Гуляс, 2010; Лоза, 2014; Карпенко, 2015; Петрунько, 2020).

На негативному полюсі є «поганий» перфекціонізм, який може бути описаний як злоякісний, негативний, з ознаками жорсткої самокритики й самозвинувачень, прокрастинації, непродуктивної діяльності, що породжує емоційний дискомфорт, тривогу, психологічну напругу; порушення соціалізації, міжособистісних зв'язків, соціальних комунікацій і соціальна дезадаптація; надмірна автономія; мотивація уникання невдач; конфлікт досягнень; емоційний дискомфорт; формування негативних рис характеру (зверхність, індивідуалізм, нетерпимість та ворожість до інших людей, домінантність, неадаптивність, ригідність та недостатня рефлексивність); непродуктивний копінг у професійній діяльності та в житті в цілому; прагнення влади як символу визнання і схвалення; відмова від самоактуалізації; синдром вивченої безпорадності та невротизація, в т.ч. невротична нездатність приймати власну недосконалисть, а помилки і невдачі розглядати не як новий досвід, а виключно як особисті поразки (Хьюїт, Флетт, 1992; Петрунько, 2020; Хорні, 2025).

Як вже зазначалося, при очевидному порушенні співвідношення позитивних і негативних перфекціоністських тенденцій виникає ризик формування невротичного перфекціонізму (Хорні, 2025). На відміну від «нормального» перфекціонізму, коли людина отримує задоволення від роботи, прагне саморозвитку і поліпшення своїх результатів, здатна бачити межу між особистісною й ситуаційною досконалістю, перфекціоністу-невротичу все здається недосконалим, неідеальним, неповноцінним, він майже весь час чимсь незадоволений, а будь-яка тривіальна

справа сприймається ним як небезпека, загрозливий виклик, джерело стресу. У перфекціоніста-невротика бажання стати краще і ще краще стає нав'язливою ідеєю. Перфекціоніст-невротик, для того щоб показати, що він заслуговує на любов і повагу, бере в якості орієнтира еталон, що не відповідає його потенціалу і при цьому переконаний, що недосконалий результат роботи неприйнятний. Він ставить собі нездійсненні стандарти і цілі і рухається до них, долаючи розчарування і страх невдачі, і ця гонитва схожа на самокатування. Дослідники невротичного перфекціонізму виділяють дві його форми: нарцисичну (за якої мотив самовдосконалення домінує над усіма іншими мотивами, прагнення визнання і схвалення стає ідеєю фікс, залежність від зовнішніх оцінок, очевидна патологічна фіксація на результатах діяльності тоді, як щирий інтерес до неї відсутній) та obsесивно-компульсивну (нав'язлива потреба не лише в досягненнях і визнанні, а й у самій діяльності, як от у разі трудоголізму як нав'язливої діяльності) (Hollender, 1965; Hewitt, Flett & Donovan, 1992; Хорні, 2025).

Експериментальних підтверджень щодо біологічного (генетичного) походження перфекціонізму наразі майже не виявлено, проте є ймовірність того, що в батьків-перфекціоністів виростуть діти з перфекційною мотивацією і такою ж поведінкою: перфекціонізм виникає з дитячого досвіду спілкування з батьками, які часто демонструють перфекційні настанови і вимоги до дитини. Так відомо, що розвиток невротичного перфекціонізму відбувається в двох типах емоційного середовища: емоційного неприйняття і несхвалення та/або непослідовного схвалення, коли батьками не встановлено чітких стандартів продуктивності дитини та адекватних винагород за дотримання цих стандартів.

Натомість вважається експериментально доведеним вплив соціальних чинників на формування перфекціоністської мотивації, і більшість дослідників перфекціонізму вважають, що

його формування спричинене насамперед соціальними чинниками: мікросоціальними (сімейними), мезосоціальними (впливом соціальних груп), макросоціальними (вплив великого соціуму, медіа). Наразі не піддається сумнівам думка про те, що на формування перфекціонізму впливають такі чинники, як конкуренція, престиж, матеріальний успіх, культ авторитетів (знаних, сильних, владних і т. ін.) осіб тощо. У соціальному просторі, насамперед у референтних соціальних групах в процесі групової взаємодії формується в т.ч. і залежна від цих чинників соціальна ідентичність. Як зазначала неодноразово згадувана нами К. Хорні, автор відомої праці «Невротична особистість нашого часу», формування перфекційної мотивації і перфекційних тенденцій в людини залежить від соціального схвалення перфекціонізму як рушійної сили розвитку суспільств і соціумів (Хорні, 2025).

Висновки.

1. Перфекційна комунікація – як один з прикладів неоптимальної, дефіцитарної, недіалогічної, егоцентрично-монологічної комунікації – визначає типовий комунікаційний стиль життя перфекційної особистості. Для цього стилю характерний брак якісних соціальних стосунків, взаємин, інтеракцій тощо, які мають ґрунтуватися на соціальних реляціях – соціальних комунікаціях, заснованих на осмислених, активних, обов'язкових і систематичних зворотних зв'язках між суб'єктами взаємодії. Формування такої недефіцитарної комунікації потребує стильової переорієнтації мотиваційної сфери перфекційної особистості з егоцентрично-монологічного на соціально включений тип, заснований на систематичному і якісному зворотному зв'язку.

2. Універсальною методологією, яка може бути успішно застосована в разі, коли йдеться про корекцію дефіцитарних комунікацій і відповідних взаємин між людьми, переорієнтацію перфекційної мотивації у нову, значно оптимальнішу й екологічнішу її форму, вплив цих взаємин

на психологічне самопочуття і якість функціонування перфекційної особистості, є реляційний підхід. Цей підхід постулює міжособистісні і соціальні реляції (взаємодії, стосунки, ставлення тощо) як ключовий чинник трансформації не лише мотиваційної сфери людини, а й особистості як системної цілості. Така трансформація відбувається через розширення уявлень перфекціоніста, осмислення й переосмислення ним своїх потреб, мотивів, настанов, переконань

тощо на основі регулярно надаваних йому зворотних зв'язків від інших осіб.

3. Комунікаційні стратегії, засновані на ідеях реляційного підходу, допомагають якнайкраще втілити інноваційні зміни в тих сферах життя окремих осіб і суспільства загалом, де неодмінним чинником успіху є якісні комунікації, які мотивують учасників до реляційної взаємодії, афіліації, взаємопідтримки, свідомого залучення до ухвалення спільних рішень тощо

Література:

1. Батраченко, І. Г. (2012). *Основи психологічної теорії антиципації: моногр.* Дніпро: Вид-во ДНУ. 252.
2. Карамушка, Л. М., Бондарчук, О. І., & Грубі, Т. В. (2018). *Діагностика перфекціонізму та трудоголізму особистості: психологічний практикум.* Кам'янець-Подільський: Медобори-2006. 64.
3. Гуляс, І. А. (2010). *Психологія перфекціонізму.* Чернівці: Прут. 272.
4. Карпенко, З. С. (2004). Перфекціонізм у структурі мотивації професійної діяльності особистості. *Вісник Прикарпатського університету. Філософські і психологічні науки*, 6, 131–134.
5. Кочубейник, О. М. (2014). Соціальний діалог: соціальні та психологічні передумови комунікативності. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*, 34(37), 150–160.
6. Петрунько, О. В. (2020). Амбівалентний дискурс перфекціонізму. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(60), 233–247.
7. Фуко, М. (2003). *Археологія знання.* Пер. з фр. Київ: Вид-во Соломії Павличко. 326.
8. Хорні, К. (2025). *Невротична особистість нашого часу.* Вінниця: Видавництво Сварог. 304.
9. Conrad, Ch. (1981). Agon and rhetorical form: The essence of “old feminist”. *Communication Studies*, 32(1), 45–53.
10. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
11. Hewitt, P., Flett, G., & Donovan, C. (1992). Perfectionism and suicide potential. *British Journ. of Clin. Psychol.*, 31, 181–190.
12. Hollender, M. (1965). Perfectionism. *Compr. Psychiatry*, 6, 94–103.
13. Silverman, L.K. (1993). A developmental model for counseling the gifted II Counseling the gifted and talented. Denver. 14–30.

УДК 159.9:316.6(477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-441-449

ОСОБЛИВОСТІ СПОЖИВАЦЬКОЇ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНЦІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ольга Васильченко

Д.психол.н., доцент, професор кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: olgavm@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-8072>

PECULIARITIES OF CONSUMER BEHAVIOUR OF UKRAINIANS DURING THE WAR

Olha Vasylychenko

Doctor of Science (Psychology), Associate Professor, Professor of the Department of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: olgavm@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-8072>

Анотація. У рамках дослідження було здійснено комплексний аналіз споживацької поведінки дорослих українців під час війни. Це дозволило розкрити ключові особливості адаптації споживачів до кризових умов; сформулювати практичні рекомендації по оптимізації споживацької поведінки в рамках соціальних програм підтримки населення та управління рекламними кампаніями. Дослідження акцентує увагу на важливості зв'язку між соціальними та психологічними аспектами особистості, і сферами споживацької поведінки.

Споживацьку поведінку було визначено як складний багатогранний процес, що охоплює всі етапи взаємодії споживача з товаром або послугою: від усвідомлення потреб до утилізації продукту. Встановлено, що споживацька поведінка є інтегративним феноменом, який поєднує в собі економічні, соціальні, культурні та психологічні аспекти. Визначено, що споживацька поведінка є ключовим індикатором соціально-економічних змін та відіграє важливу роль у формуванні стратегії бізнесу та суспільства в умовах нестабільності.

Емпіричне дослідження дозволило встановити, що війна змінює структуру споживчих витрат, мотивацію, пріоритети та стратегії ухвалення рішень. Економічна невизначеність та зниження рівня доходів змушують споживачів переорієнтовуватися на товари першої необхідності, скорочуючи витрати на категорії, які не є критичними. Водночас відзначено посилення раціонального підходу до витрат, що включає пошук вигідних альтернатив, заощадження та уникнення імпульсивних покупок.

У рамках дослідження було розроблено типологізацію споживацької поведінки дорослих українців в умовах війни, що базується на емпіричному дослідженні зв'язків між аспектами особистості та сферами споживацької поведінки. Такий підхід дозволив виявити закономірності поведінкових пріоритетів та забезпечити їх систематизацію. Типологізація була здійснена за допомогою ієрархічної кластеризації. Було виділено чотири основні типи споживацької поведінки.

Творці особистого потенціалу. Орієнтовані на інвестиції в освіту, курси та тренінги, сприймаючи їх як шлях до самореалізації. Орієнтуються на досягнення довгострокових цілей. Пріоритетна сфера споживацької поведінки – розвиток і навчання. Визначальні аспекти особистості: доброзичливість світу, власна цінність, суб'єктна активність.

Соціально-орієнтовані новатори. Активно залучаються до благодійних ініціатив, використовують інноваційні підходи для підтримки інших, зміцнюють соціальні зв'язки та демонструють альтруїзм. Пріоритетна сфера споживацької поведінки – благодійність. Визначальний аспект особистості: соціальний фактор мотивованої інноваційності.

Практичні реалісти. Прагматично підходять до управління бюджетом, створюють заощадження, інвестують у вигідні проекти та підтримують фізичний добробут через профілактику й активний спосіб життя. Пріоритетні сфери споживацької поведінки – фінансовий стан і здоров'я. Визначальні аспекти особистості: матеріалізм, когнітивний фактор мотивованої інноваційності.

Творчі гедоністи. Віддають перевагу експериментам у гастрономії, творчо підходять до захоплень, активно взаємодіють у соціальних спільнотах і отримують задоволення від своїх інтересів. Пріоритетні сфери споживацької поведінки – харчування, хобі та захоплення. Визначальні аспекти особистості: матеріалізм, гедонічний і функціональний фактори мотивованої інноваційності.

Отримана типологія відкриває можливості для подальших досліджень, спрямованих на уточнення елементів поведінки споживача залежно від динаміки умов, що сприятиме ефективнішому управлінню ресурсами на рівні держави, бізнесу та соціальних ініціатив.

Ключові слова: соціальна поведінка; поведінка споживача; споживач; товар; опитувальник; метод кластеризації; метод типологізації; ухвалення рішень; потреба; мотив.

Формул: 0; **рис.:** 1, **табл.:** 0, **бібл.:** 5

Abstract. *The study conducted a comprehensive analysis of the consumer behaviour of adult Ukrainians during the war. This allowed us to reveal the key features of consumer adaptation to crisis conditions; to formulate practical recommendations for optimizing consumer behavior within the framework of social support programs and advertising campaigns. The study emphasizes the importance of the link between social and psychological aspects of the individual and areas of consumer behavior.*

Consumer behaviour has been defined as a complex multifaceted process that covers all stages of consumer interaction with a product or service: from realization of needs to disposal of the product. It is established that consumer behaviour is an integrative phenomenon that combines economic, social, cultural and psychological aspects. It is determined that consumer behaviour is a key indicator of socio-economic changes and plays an important role in shaping the strategies of business and society in conditions of instability.

An empirical study has shown that war changes the structure of consumer spending, motivation, priorities and decision-making strategies. Economic uncertainty and declining incomes are forcing consumers to refocus on essential goods, reducing spending on non-critical categories. At the same time, there is a growing rational approach to spending, including the search for profitable alternatives, saving and avoiding impulse purchases.

The study developed a typology of consumer behaviour of adult Ukrainians in wartime, based on an empirical study of the links between aspects of personality and areas of consumer behaviour. This approach made it possible to identify patterns of behavioural priorities and ensure their systematisation. The typology was carried out using hierarchical clustering. Four main types of consumer behaviour were identified.

Creators of personal potential. They are focused on investing in education, courses and training, perceiving them as a path to self-realisation. They are focused on achieving long-term goals. Development and learning are the priority areas of consumer behaviour. Defining aspects of personality: benevolence of the world, self-worth, subjective activity.

Socially oriented innovators. They are actively involved in charitable initiatives, use innovative approaches to support others, strengthen social ties and demonstrate altruism. Charity is a priority area of consumer behaviour. Defining aspect of personality: social factor of motivated innovation.

Creative hedonists. They prefer experiments in gastronomy, are creative in their hobbies, actively interact in social communities and enjoy their interests. Priority areas of consumer behaviour are food and hobbies. The defining aspects of personality are materialism, hedonic and functional factors of motivated innovation.

The obtained typology opens up opportunities for further research aimed at clarifying the elements of consumer behaviour depending on the dynamics of conditions, which will contribute to more efficient management of resources at the level of the state, business and social initiatives.

Keywords: *social behaviour; consumer behaviour; consumer; product; psychological test; clustering method; typology method; decision-making; need; motive.*

Formulas: *0; fig.:1, tab.: 0, bibl.: 5*

Постановка проблеми.

Споживацька поведінка є складним багатогранним явищем, яке охоплює процеси усвідомлення потреб, пошуку інформації, вибору, придбання, використання та утилізації товарів чи послуг. В сучасних умовах постійної зміни ринкового середовища споживацька поведінка визначає стратегічну діяльність бізнесу, спрямовану на задоволення потреб клієнтів, формування їхньої лояльності та утримання конкурентної переваги.

Споживацька поведінка формується під впливом багатьох чинників, включаючи економічні, соціальні, культурні та психологічні аспекти. Вивчення споживацької поведінки є важливим для розуміння не лише індивідуального вибору, але й загальних тенденцій у суспільстві.

Умови війни створюють унікальний контекст, що кардинально змінює

поведінку споживачів, спонукаючи їх адаптувати свої звички та пріоритети. Знання особливостей поведінки споживачів в умовах кризи сприятиме формуванню гнучких і адаптивних рішень, здатних відповідати актуальним викликам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню проблеми поведінки споживачів присвячені роботи багатьох дослідників: А. Міллера, А. Маслоу, В. Вонга, С. Кузьміна, Л. Ковалю, Є. Суїменка, С. Романчука, І. Лилик, О. Марушевської, Т. Скліяра, В. Сміта, Р. Талера, А. Тверські, Д. Канемана, Т. Веблена, А. Благополучної, Л. Коваль, О. Євсейцевої, Л. Курбацької та ін.

Серед сучасних дослідників, що вивчають психологічні чинники споживчої поведінки, можна згадати Т. Ірха (Ірха, 2014), Т. Боднарчук (Боднарчук, 2016), А. Завгородню (Завгородню, 2023),

Т. Деркач (Деркач, 2020), Р. Кукурудз (Кукурудз Р, 2023).

Формулювання цілей статті. Мета статті – висвітлити результати емпіричного дослідження особливостей споживацької поведінки дорослих українців під час війни; представити типологізацію поведінки споживача в умовах війни, створену за результатами емпіричного дослідження методом кластеризації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження особливостей споживацької поведінки дорослих українців під час війни є важливим з багатьох причин. Війна значно впливає на економіку країни, що призводить до змін у доходах, витратах та заощадженнях населення. Розуміння цих змін допомагає уряду та бізнесу адаптувати свої стратегії. Війна викликає стрес та невизначеність, що впливає на споживацькі звички. Люди можуть змінювати свої пріоритети, більше заощаджувати або витратити на товари першої необхідності. Війна змінює соціальну структуру та поведінку людей. Наприклад, багато людей можуть переїжджати в інші регіони або країни, що впливає на локальні ринки та попит на товари та послуги. Дані про споживацьку поведінку допомагають організаціям та уряду краще планувати гуманітарну допомогу та підтримку населення.

Під нашим керівництвом магістрантом Філіним Іваном Миколайовичем було проведено емпіричне дослідження споживацької поведінки дорослих українців. У дослідженні взяли участь 70 осіб, віком від 18 до 77 (40 жінок (57%) та 30 чоловіків (43%).

Аудиторія для дослідження була сформована шляхом випадкової вибірки через соціальні мережі. Респонденти представляли різні регіони України, включаючи як міські, так і сільські місцевості. Були залучені особи з різним рівнем освіти, професій та соціально-економічним статусом, але не за межею бідності. Такий підхід дозволив сформулювати репрезентативну вибірку,

нівелювавши вплив на споживацьку поведінку низького економічного стану.

Дослідницько-експериментальна робота здійснювалась у три етапи.

Перший етап. На цьому етапі дослідження вирішувалось завдання визначення змін у споживацькій поведінці під час війни. Для цього була розроблена анкета для порівняння споживацької поведінки респондентів до війни та під час війни в Україні. Анкета з 15 приписів (тверджень), котрі описують споживацьку поведінку з варіантами відповідей по Шкалі Лайкерта. Респондентам було запропоновано відповісти на ці твердження для двох періодів з січня 2021 по січень 2022 та з жовтня 2023 по жовтень 2024.

Другий етап. На цьому етапі здійснено емпіричне дослідження аспектів особистості, які впливають на споживацьку поведінку під час війни. На основі аналізу досліджень зарубіжних та вітчизняних науковців визначено поняття та елементи споживацької поведінки, фактори впливу на споживацьку поведінку та обрано такий психодіагностичний інструментарій:

- Опитувальник «Життєві завдання особистості» Т. Титаренко для оцінки рівня аспектів життєконструювання особистості: мотивації матеріального задоволення, мотивації досягнення успіху та суб'єктної активності.

- Шкала матеріалізму Р. Белка для визначення загального рівня матеріалізму особистості.

- Шкала мотивованої інноваційності споживача Б. Вандекастеля та М. Геунс для оцінки когнітивного, соціального, функціонального та гедонічного факторів інноваційності особистості.

- Шкала базових переконань Р. Янова-Бульмана для оцінки фундаментальних припущень особистості, – доброзичливість світу, сенс світу та власна цінність – на основі базових переконань.

Третій етап був присвячений пошуку зв'язків споживацької поведінки з аспектами особистості.

Результати застосування анкети для визначення зміни споживацької поведінки показали достатні зміни до та після повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України.

Фінансовий стан респондентів демонструє середній рівень впевненості у фінансовій стабільності. Середні значення для тверджень становлять 2,9, а стандартне відхилення 0,66 вказує на помірну варіативність у відповідях.

Харчування залишається одним із головних пріоритетів респондентів. Середнє значення на рівні 3,7 свідчить про те, що якість продуктів харчування є важливим пріоритетом у споживацькій поведінці. Водночас інвестиції у розвиток і навчання зменшилися, про що свідчить середнє значення 3,1. Це скорочення, ймовірно, зумовлено економічними викликами, що змушують респондентів зосереджувати ресурси на нагальних потребах.

У сфері здоров'я респонденти показали стабільний рівень витрат із середнім значенням 3,3. Цей показник підкреслює важливість підтримки фізичного та психологічного стану навіть у складних умовах, таких як війна.

Витрати на хобі та захоплення мають менший пріоритет, що демонструє середнє значення 2,9. Це свідчить про переважання базових потреб у системі пріоритетів респондентів. Водночас, було зафіксовано суттєве зростання фінансових витрат на благодійність +0,7 балів, ця діяльність набула статусу пріоритетного напрямку соціальної відповідальності.

Для типологізації споживацької поведінки був застосований метод ієрархічної кластеризації. Основою для аналізу слугувала матриця кореляційних коефіцієнтів пріоритетності сфер споживацької поведінки та аспектів особистості.

Для визначення оптимальної кількості кластерів було використано дендрограму, яка відображає ієрархічну структуру взаємозв'язків між змінними (рисунок 1). На основі візуального аналізу дендрограми було обрано п'ять кластерів, оскільки саме на цьому етапі структури спостерігається природна точка розподілу: злиття змінних у більші кластери після цього рівня значно збільшує гетерогенність груп і зменшує їхню внутрішню цілісність. Це забезпечило формування кластерів із достатньою однорідністю, зберігаючи водночас диференціацію між ними.

Кластеризація дозволила виокремити п'ять кластерів, які демонструють зв'язки між аспектами особистості та сферами споживацької поведінки. Для подальшої типологізації споживацької поведінки були обрані тільки кластери 1-4, вони об'єднують як аспекти особистості, так і сфери споживацької поведінки. Кожному з цих чотирьох кластерів було надано назву, що відображає основні характеристики конкретного кластеру. Кластер 5 був виключений, оскільки він включає лише аспекти особистості: сенс світу, мотивацію матеріального задоволення та мотивацію досягнення успіху. Ці аспекти є важливими самі по собі, але їхній зв'язок із конкретними сферами споживацької поведінки є непрямим і слабким.

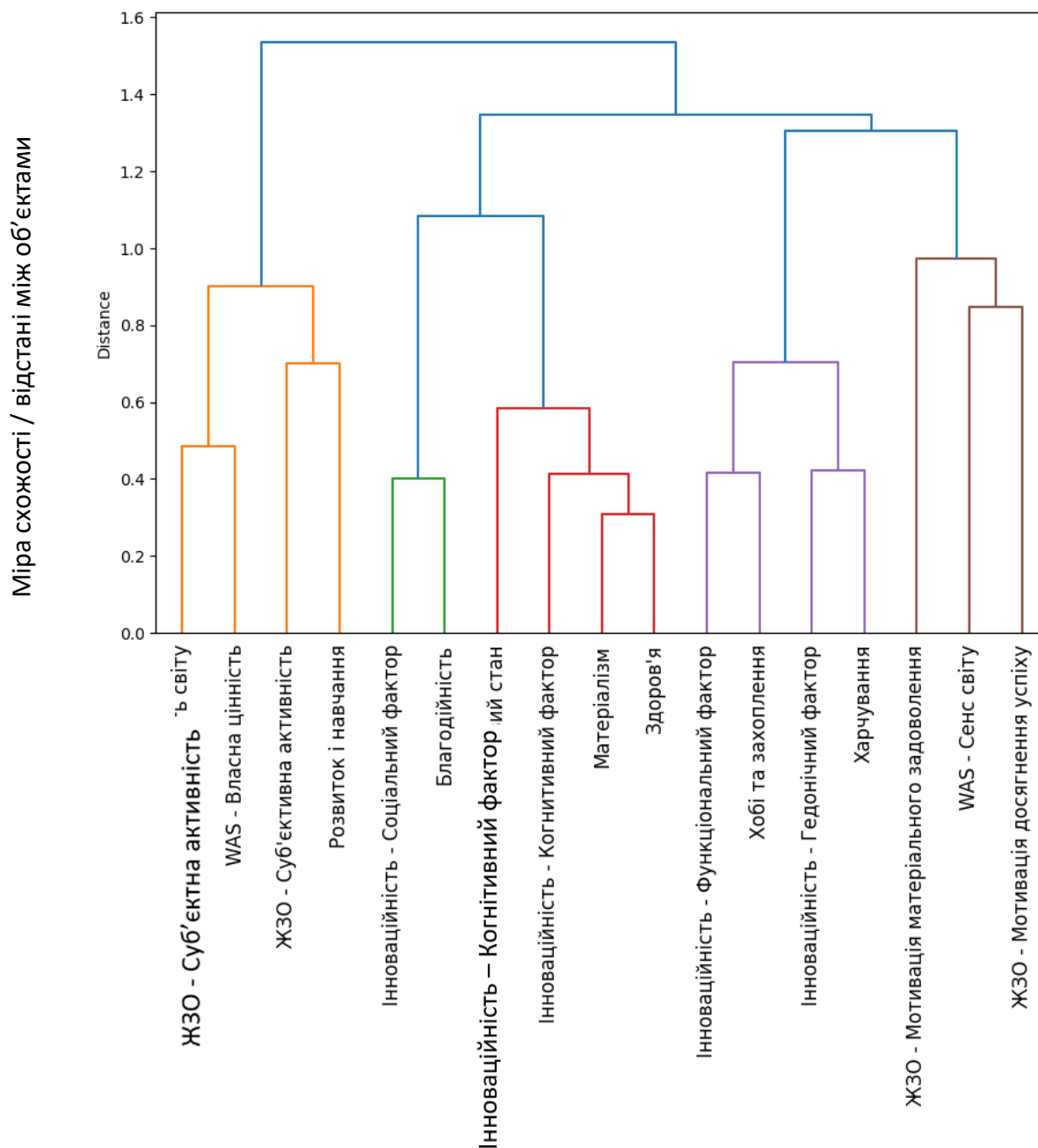


Рис. 1 Ієрархічна структура взаємозв'язків між сферами споживацької поведінки та аспектами особистості українців під час війни

Перший кластер – «Творці особистого потенціалу». Цей тип характеризується високою суб'єктною активністю, прагненням до розвитку, а також вірою в доброзичливість світу і власну цінність. Такі люди фокусуються на самореалізації через навчання та розширення своїх компетенцій, сприймаючи особистісне зростання як ключову складову свого життєвого шляху.

У пріоритетній для «Творців особистого потенціалу» сфері споживацької поведінки – «Розвиток і навчання», таким людям важливо інвестувати у власний розвиток з орієнтацією на майбутнє. Люди цього кластеру активно витрачають ресурси на курси, тренінги та інші освітні матеріали, вибираючи навчальні програми, що сприяють досягненню довгострокових цілей. Отримувати задоволення від

навчання як процесу. Навчання для них є джерелом позитивних емоцій та натхнення, що стимулює їх до подальшого самовдосконалення.

Проявляти автономність у навчанні. Вони самостійно обирають напрями та способи навчання, які відповідають їхнім цінностям, потребам і стандартам. Розвивати власну цінність через знання. Успіх у навчанні допомагає їм зміцнювати відчуття своєї значущості та сприяє підвищенню самоповаги. Використовувати навчання для практичної реалізації своїх цілей. Освітні активності розглядаються як інструмент, що забезпечує необхідні компетенції для досягнення професійних і особистісних результатів.

«Творці особистого потенціалу» – це тип поведінки, що підкреслює стратегічний підхід до навчання, радість від процесу пізнання та прагнення до самореалізації. Вони бачать навчання як головний інструмент розвитку та реалізації власного потенціалу, що забезпечує їм довгострокову перспективу та впевненість у майбутньому.

Другий кластер – «Соціально-орієнтовані новатори». Цей тип поведінки характеризується акцентом на благодійності та соціальній відповідальності. Люди цього кластеру активно включаються в допомогу іншим, сприймаючи соціальну взаємодію як важливий елемент свого життя, і застосовують інноваційні підходи для вирішення суспільних питань.

У пріоритетній для «Соціально-орієнтованих новаторів» сфері споживацької поведінки – «Благодійність», таким людям важливо підтримувати суспільно важливі ініціативи. Люди активно беруть участь у благодійних акціях, надають фінансову підтримку фондам, допомагають постраждалим від війни, літнім людям або хворим, орієнтуючись на максимальний соціальний ефект. Шукати інноваційні способи допомоги. Поведінка представників цього кластеру включає використання сучасних технологій, нестандартних підходів або

партнерських взаємодій для організації та підвищення ефективності благодійних заходів. Відчувати зв'язок із суспільством через підтримку інших. Для них благодійність є не просто допомогою, а способом зміцнення соціальних зв'язків і взаєморозуміння в суспільстві. Висловлювати соціальну відповідальність через активні дії. Їхні благодійні вчинки часто є свідомими діями, що відображають їхні цінності та прагнення до позитивних змін у світі. Мотивувати інших до участі у благодійності. Вони активно поширюють ідеї взаємодопомоги, залучаючи оточуючих до участі в соціально значущих проектах, використовуючи свій приклад або організаторські навички.

«Соціально-орієнтовані новатори» фокусуються на благодійності, соціальній відповідальності та прагненні до інновацій у суспільних ініціативах. Їхні дії спрямовані на допомогу іншим і покращення світу через творчий підхід, активну взаємодію із суспільством і натхнення інших до добрих справ.

Третій кластер – «Практичні реалісти». Поведінка цього типу відзначається раціональним підходом до управління фінансами та активною турботою про власне здоров'я. Люди цього кластеру прагнуть забезпечити стабільність і комфорт у житті, приділяючи особливу увагу практичній користі та ефективності своїх дій.

У пріоритетній для «Практичних реалістів» сфері споживацької поведінки «Фінансовий стан», таким людям важливо раціонально планувати доходи та витрати. Вони приділяють значну увагу бюджету, аналізують свої фінансові можливості та розподіляють кошти так, щоб забезпечити як короткострокові, так і довгострокові потреби. Формувати фінансову стабільність через заощадження. Важливим елементом їхньої поведінки є регулярне відкладення коштів, створення резерву для непередбачених витрат та підвищення почуття безпеки. Інвестувати у вигідні проекти. Вони схильні вкладати гроші в активи, що забезпечують майбутній дохід

чи покращують їхній матеріальний стан, наприклад, нерухомість або інші стабільні інвестиції. Приймати рішення, орієнтуючись на економічну ефективність. Люди цього типу аналізують вартість і вигоди перед будь-якими великими витратами, обираючи оптимальні за співвідношенням ціна-якість рішення. Забезпечувати баланс між витратами та накопиченнями. Вони прагнуть не лише зберігати ресурси, але й витратити їх таким чином, щоб підтримувати комфортний спосіб життя.

У сфері споживацької поведінки «Здоров'я» їм важливо регулярно інвестувати в профілактичні заходи. Вони приділяють увагу запобіганню захворювань через регулярні медичні обстеження, вітамінні комплекси та профілактичні програми. Забезпечувати фізичну активність. У межах цієї поведінки важливими є заняття спортом, фізичні вправи чи інші активності, що сприяють підтримці гарного самопочуття. Підтримувати психологічне здоров'я. Люди цього кластеру розглядають ментальне здоров'я як невід'ємну частину загального стану, тому інвестують у методи релаксації, психотерапію чи інші заходи для зниження стресу. Раціонально підходити до витрат на здоров'я. Вони прагнуть оптимізувати свої витрати, обираючи якісні, але економічно обґрунтовані послуги чи продукти, пов'язані зі здоров'ям. Приділяти увагу довгостроковій перспективі. Поведінка включає вибір таких підходів до здоров'я, які забезпечують тривале підтримання гарного фізичного стану, наприклад, здорове харчування чи довготривалі програми реабілітації.

«Практичні реалісти» фокусуються на досягненні фінансової стабільності та турботі про здоров'я як ключових аспектах життя. Їхня поведінка вирізняється раціональністю, прагматизмом і орієнтацією на довгострокові вигоди, що дозволяє їм досягати балансу між поточними потребами та майбутніми перспективами.

Четвертий кластер – «Творчі гедоністи». Поведінка цього типу відзначається прагненням до задоволення та творчого самовираження у сферах харчування і хобі. Люди цього кластеру шукають способи отримати максимальне задоволення від їжі та своїх захоплень, віддаючи перевагу інноваційним, якісним та індивідуальним підходам.

У пріоритетній для «Творчих гедоністів» сфері споживацької поведінки – «Харчування» їм важливо обирати якісні та цікаві продукти. Вони орієнтуються на харчування, яке забезпечує не лише фізіологічну користь, а й емоційне задоволення, шукаючи нові смаки, натуральні інгредієнти та естетично привабливі страви. Досліджувати гастрономічні новинки. Їхня поведінка включає інтерес до кулінарних трендів, експерименти зі стравами та відвідування закладів харчування, які пропонують унікальні меню. Інвестувати в здорове харчування. Люди цього типу приділяють увагу збалансованому раціону, обираючи їжу, яка поєднує гедонічну насолоду з турботою про здоров'я. Підходити творчо до приготування їжі. Для них характерні експерименти на кухні, створення авторських страв і використання кулінарії як форми самовираження. Отримувати задоволення від процесу харчування. Їжа для них – це не лише засіб насичення, а й ритуал, який приносить радість та допомагає створити особливу атмосферу.

У сфері споживацької поведінки – «Хобі та захоплення» їм важливо інвестувати у свої захоплення. Вони приділяють ресурси (гроші, час, зусилля) на матеріали, інструменти чи активності, пов'язані з їхніми хобі, наприклад, музичні інструменти, художні матеріали або спортивне обладнання. Підходити до хобі творчо та інноваційно. Люди цього кластеру використовують захоплення як форму самовираження, часто пробує нові техніки або створюючи унікальні проекти. Шукати натхнення в новому. Вони активно досліджують нові напрямки для хобі, відвідують тематичні заходи,

виставки, майстер-класи або долучаються до спільнот за інтересами. Поєднувати хобі з соціальною взаємодією. Їхня поведінка включає участь у групових активностях або клубах, де можна поділитися своїм досвідом і навчитися чогось нового від інших. Отримувати задоволення від процесу. Для них важливий сам процес заняття хобі, який приносить радість і допомагає відновлювати емоційний баланс, незалежно від результатів.

«Творчі гедоністи» поєднують задоволення від творчості та насолоди в сферах харчування, хобі та захоплення. Їхня поведінка спрямована на пошук якісних і цікавих рішень, що приносять емоційне задоволення, а також на інноваційний і гармонійний підхід до задоволення своїх потреб.

Отримані результати є основою для розробки програми оптимізації споживацької поведінки дорослих українців під час війни. Ця програма має враховувати специфічні цінності, мотивації та потреби кожного типу, забезпечуючи їх адаптацію до умов обмежених ресурсів і підвищеної невизначеності. Також буде розроблено конкретні стратегії й інструменти, які сприятимуть ефективному використанню ресурсів, емоційному благополуччю та соціальній інтеграції кожного типу.

Висновки. Проаналізовано основні характеристики споживацької поведінки, серед яких її динамічність, залежність від змін умов середовища. Зокрема, підкреслено, що споживацька поведінка відображає не лише індивідуальні пріоритети, а й суспільні цінності та колективні норми, що є важливим для прогнозування тенденцій ринку.

Аналіз факторів, що впливають на споживацьку поведінку, дозволив виявити комплексну взаємодію соціальних, економічних, культурних і психологічних чинників, які формують споживацькі рішення в сучасних умовах. Особливу увагу було приділено впливу війни як

чинника, що радикально трансформує споживацьку поведінку через адаптації споживачів до кризових умов.

Психологічний вплив війни виявляється у зростанні рівня тривожності та невизначеності, що стимулює споживачів до створення фінансових і матеріальних резервів. Споживачі демонструють схильність до раціоналізації вибору, підвищеної оцінки ризиків і посиленого контролю за власними ресурсами. Війна активізувала прагнення до солідарності, підтримки національного виробника та орієнтації на локальні ринки.

Емпіричне дослідження, проведене в межах цього завдання, дозволило встановити ключові закономірності адаптації споживацької поведінки дорослих українців до умов війни. Було зафіксовано зниження уваги до сфер, пов'язаних із самореалізацією та дозвіллям, таких як хобі та навчання, що вказує на фокусування ресурсів на базових потребах. Одночасно сфера благодійності демонструє значне зростання, що підкреслює зміну орієнтацій в поведінці.

У рамках дослідження було розроблено типологізацію споживацької поведінки дорослих українців в умовах війни, що базується на емпіричному дослідженні та аналізі зв'язків між аспектами особистості та сферами споживацької поведінки. Такий підхід дозволив не лише виявити закономірності поведінкових пріоритетів, але й забезпечити їх систематизацію, що є ключовим для формування практичних рекомендацій у сферах бізнесу та державної політики.

Типологізація була здійснена за допомогою ієрархічної кластеризації, яка дозволила виділити чотири основні типи споживацької поведінки. Кожен із цих типів демонструє інтеграцію специфічних психологічних характеристик особистості з відповідними пріоритетними сферами споживання.

Література:

1. Боднарчук Т. Л. (2016). Модель поведінки споживача: теоретико-методологічні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 11, 3–7.
2. Деркач Т. В. (2020). Узагальнена купівельна поведінка споживачів торгівельних послуг. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2(45), 324–339.
3. Завгородня А. А. (2023). Аналіз поведінки українського споживача у вимірі психологічних типів Карла Юнга. *Український соціум*, 2(85), 77–87.
4. Ірха Т. (2014). Вплив соціально-культурних факторів на поведінку споживачів. *Економіка України в умовах глобалізації і регіоналізації*: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молод. вчених (4-5 квітня, 2014 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 175–177.
5. Кукурудз Р. С. (2023). Основні детермінанти та моделі споживчої поведінки партнерство у відносинах між підприємствами. *Наука і техніка сьогодні*, 14(28), 272–283.

УДК 355.1:159.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-450-462

БОЄДАТНІСТЬ УЧАСНИКА БОЙОВИХ ДІЙ ТА ЧИННИКИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

Тетяна Малкова

Д.психол.н., професор кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail:tetyanam@krok.edu.ua, ORCID:https://orcid.org/0000-0003-2481-7747

COMBAT CAPABILITY OF A COMBATANT AND FACTORS OF ITS FORMATION

Tetiana Malkova

Doctor of Science (Psychology), Professor of the Department of Psychology, University of Economics and Law 'KROK', Kyiv, Ukraine, e-mail: tetyanam@krok.edu.ua, ORCID:https://orcid.org/0000-0003-2481-7747

Анотація. Гіпотеза дослідження полягала в припущенні про те, що боєдатність бійця залежить від його психологічного стану, який зумовлюється багатьма чинниками. Ці чинники ми назвали складовими боєдатності. Боєдатність військовослужбовців впливає на ефективність воєнних операцій. Центральною фігурою у війні залишається людина. Природа людини, як свідчать пам'ятки культури різних епох, є незмінною протягом багатьох тисячоліть. Це уможливує використання результатів досліджень попередніх війн, особливо в сучасних умовах нестачі наукової інформації про самопочуття військовослужбовців на лінії фронту, їхні переживання, думки, ставлення до війни, вплив екстремальної ситуації контактного бою на психіку бійця.

Завданням дослідження було вивчення чинників формування складових боєдатності. Зрозуміло, що якість функціонування армії як цілісної системи є передумовою формування боєдатності бійців. Від неї залежить рівень задоволення основних потреб військовослужбовців з огляду на забезпечення умов їх фізичного існування, управлінське та ресурсне забезпечення наступальних та оборонних операцій, морально-психологічний клімат у підрозділах. Нами були виокремлені та досліджувалися такі складові боєдатності як соціально-психологічна, мотиваційна, психофізіологічна, психолого-психіатрична. Дослідження мало теоретичний характер і передбачало узагальнення даних, отриманих різними дослідниками в різні історичні періоди та свідчень кваліфікованих експертів та учасників військових дій, наявних «у всесвітній павутині».

В основу дослідження були покладені праці британського військового історика Р. Холмса (Holmes, Richard. 1985; 2011). В результаті дослідження були зроблені висновки щодо шляхів формування боєдатності. Підкреслена необхідність зміцнення малих груп як базових одиниць армії та обґрунтована необхідність ротації.

Ключові слова: боєдатність, мотивація, група, поле битви, межі психологічної витривалості.

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

Abstract. The hypothesis of the study was to assume that a soldier's combat capability depends on his psychological state, which is determined by many factors. We called these factors combat capability components. The combat capability of military personnel affects the effectiveness of military operations. Human beings remain the central figure in war. Human nature, as evidenced by cultural monuments of different eras, has been unchanged for many millennia. This makes it possible to use the results of studies of previous wars, especially in the current situation of a lack of scientific information about the well-being of servicemen on the front line, their experiences, thoughts, attitudes towards war, and the impact of an extreme situation of contact combat on the psyche of a soldier.

The objective of the study was to examine the factors of formation of combat capability components. It is clear that the quality of the army's functioning as an integral system is a prerequisite for the formation of combat capability. It determines the level of satisfaction of the basic needs of servicemen in terms of ensuring the conditions of their physical existence, management and resource support for offensive and defensive operations, and the moral and psychological climate in units. We have identified and studied such components of combat capability as socio-psychological, motivational, psychophysiological, psychological and psychiatric. The study was theoretical in nature and involved the generalisation of data obtained by different researchers in different historical periods and testimonies of qualified experts and participants in military operations available on the World Wide Web.

The study was based on the works of the British military historian R. Holmes (Holmes, Richard. 1985; 2011). As a result of the study, conclusions were drawn on the ways to build combat capability. The need to strengthen small groups as basic units of the army is emphasised and the need for rotation is substantiated.

Keywords: combat capability, motivation, group, battlefield, limits of psychological endurance.

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

Постановка проблеми. Попри те, що існує думка про докорінну відмінність сучасних війн від війн попередніх історичних етапів, зокрема, через наявність нових видів зброї, нових засобів інформаційного забезпечення військових дій, є всі підстави вважати, що головним засобом війни є Людина (у британській военній доктрині є поняття «the moral component of fighting power» – моральна складова бойової міці). Психофізіологічна організація людини виду *homo sapiens* залишається незмінною на протязі усіх війн, які велися принаймні впродовж останніх двох тисяч років.

Можливо, у майбутньому вирішальну роль у війнах гратимуть саме технічні засоби ведення війни, але наразі ані супутниковий зв'язок, ані танки чи літаки або новітня вогнепальна зброя не гарантують перемогу. Провідну роль продовжує грати так званий «людський чинник». Без вивчення психологічного стану та переживань військових на фронті неможливо зрозуміти, що таке війна.

Згідно з гіпотезою нашого дослідження, психологічний стан військових, що беруть участь у воєнних діях, впливає на ефективність їхніх дій. Ми не маємо зараз точних наукових даних щодо того, що відбувається у психіці учасників війни на всіх її етапах. Але ми маємо дані, які стосуються багатьох попередніх війн, а також прямі свідчення учасників бойових дій в інтернеті. Це дозволяє провести паралель між війнами, які велися у минулому, зокрема, у ХХ столітті, та війною, яка розпочалася з повномасштабного вторгнення Росії на територію України 24 лютого 2022 року.

Зважаючи на недостатність сучасних досліджень війни, ми прагнули провести власне дослідження основних, на наш погляд, чинників або складових боєздатності шляхом узагальнення літературних даних, міркувань фахівців-експертів та свідчень військових, які перебувають на фронті і діляться своїми особистими враженнями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Військовий конфлікт, спричинений вторгненням Росії на територію України у лютому 2022 року, характеризується, по-перше, неочікуваними, іноді карколомними змінами в його перебігу; по-друге, нестачею інформації щодо різних аспектів його протікання. Ці особливості утруднюють проведення наукових досліджень. Багато даних не оприлюднено через необхідність збереження військової таємниці.

Війни з давніх часів супроводжують розвиток людства. Предметом нашої уваги стали дослідження видатного британського історика війн Holmes R., які виконані на стику історії, психології, психофізіології, психіатрії та інших наук. Holmes розглядає людину як цілісність. Можливо, у далекому (чи недалекому) майбутньому характер війн зміниться. Але картина війни, намальована Holmes як вченим (і поетом), залишиться актуальною, доки епізоди війни включатимуть прямі зіткнення противників на лінії вогню. Дослідження Holmes (1985, 2011) лягли в основу нашої концепції боєздатності.

Формулювання цілей статті. Оскільки військовий конфлікт між Росією та Україною має багато спільних рис з Першою та Другою світовими війнами (таке саме сидіння в окопах та бліндажах, величезне значення піхоти та артилерії, стрілкові бої, перебування під шквальним вогнем противника на межі зіткнень), основною ціллю нашого дослідження було виділення «реперних» (опорних) точок дослідження боєздатності військовослужбовця та формулювання деяких пропозицій щодо оптимізації психологічного стану бійців в умовах ведення воєнних дій.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Соціально-психологічна складова боєздатності. Рутина повсякденного життя всередині підрозділу має неоціненне значення у створенні здорового морального та корпоративного духу. Тому дуже

важливою є робота всіх служб (постачання продуктів харчування, медикаментів, боєприпасів; вчасна виплата зарплат і чіткий графік відпусток, організація навчання призовників тощо), бо вона свідчить про ефективність організації армії. Прикладом такої вдалої організації може бути робота пошти в Англії під час Першої світової війни: рідко бувало так, щоб лист йшов з Англії на Західний фронт довше, ніж чотири дні, хоча на конверті дозволялося зазначати тільки ім'я адресата і полк.

Edward Shils & Morris Janowitz (Holmes, 1985) на основі своїх досліджень дійшли висновку, що згуртованість німецької армії в роки Другої світової війни найменшою мірою підтримувалася вірою в націонал-соціалістичні ідеї, опір німецького солдата був зумовлений стабільним задоволенням його базових потреб, які забезпечувалися соціальною організацією армії. Існує думка, що провал американців у В'єтнамі впливав не з ідеологічної слабкості, а був переважно військовим, тобто зумовленим управлінськими чинниками. («Яйця по 17», браковані боєприпаси, неякісне харчування тощо – все має своє значення).

Особливо важливе значення має організація медичної допомоги – як на полі бою, так і згодом. Солдату важливо знати, що в разі поранення про нього добре подбають. Досвід ізраїльтян у Лівані (1982 рік) підтвердив, що 60 годин навчання з надання першої медичної допомоги на полі бою (базова підготовка займала 12 тижнів) приводить до значного зменшення захворюваності та смертності від бойових травм. Є дані, що під час Другої світової війни ветерани найбільше боялися отримати поранення в живіт, очі, голову (мозок) і особливо – в область геніталій. В інтернеті є інтерв'ю одного 24-річного українського медика, який втік, у якому він говорить про вкрай низьку підготовку медиків, яка проводиться в стислі терміни і з невмотивованими людьми.

На фронті солдати ризикують загинути не тільки в бою, а й від різних нещасних випадків: хвороб (дизентерії,

діареї тощо), пригод на транспорті, авіакатастроф, від передозування важких наркотиків, бруду, бактерій і вірусів, які розносять щури, комарі та мухи, падінь, обвалів бункера, нападів тварин (як, наприклад, тигрів у В'єтнамі), від так званого «дружнього вогню». Зношені стволи, несправні запобіжники, неправильні розрахунки положення гармати, неточні орієнтири, непридатні снаряди, несподівані атаки дронами – все це відіграє свою роль.

Крім того, буває, що солдати знаходять собі небезпечні заняття під час перепочинку. Так, під час Другої світової війни військовослужбовці розважалися, граючи в смертельні ігри. Американці грали в «ковбоя» – хто швидше вихопить револьвер і вистрілить із кобури з низькою посадкою («від стегна»), а російські офіцери грали в «зозулю». Гравці стояли біля стін темної кімнати із зарядженими пістолетами. Кожен по черзі кричав «ку-ку», а інші стріляли туди, звідки, на їхню думку, долинав звук (Holmes, 1985).

Судячи з повідомлень з інтернету, на лінії вогню наразі існують такі гігієнічні проблеми, як підтримання чистоти тіла та одягу (немає даних, як їх вирішують на місцях), а також труднощі з організацією природних фізичних відправлень (мається на увазі сечовивипускання та випорожнення кишкового). Так, якщо під час Першої світової війни основною проблемою була відсутність приватності, що, на думку Holmes (1985), позбавляло людину почуття власної гідності (як от групові дефекації), то в нинішніх умовах випорожнення сечового міхура в умовах перебування в окопах пов'язано з ризиком для життя (дрони відслідковують усі переміщення людини).

Мотиваційна складова боєдатності. В умовах ведення війни однією з важливих особливостей мотивації учасника бойових дій є, на нашу думку, якщо не схвалення, то, принаймні, згода з основними засадничими принципами існування того суспільства, членом якого він являється (і, відповідно, відторгнення

або неповага до засад існування суспільства противника).

В цілому чим менше учасник бойових дій відданий курсу, яким прямує його країна, тим більше він буде ухилятися від участі у війні, як активно (наприклад, через самовільне залишення військової частини), так і пасивно (уникнення постановки на військовий облік).

Що стосується громадян інших держав, які воюють на тій або іншій стороні, то вони вмотивовані уявленнями про професійну військову честь та гідність. За приклад може правити Французський іноземний легіон, бійці якого присягають Легіону, а не Франції. Навіть якщо легіонери з тих чи інших причин опиняються «по різні сторони барикад», вони чесно б'ються з людьми, з якими колись товаришували, бо професійні зобов'язання, професійна етика для них найважливіші. Так, під час Другої світової війни німці продовжували воювати навіть тоді, коли було зрозуміло, що війну програно. Як зазначив один англійський військовослужбовець, німці воювали через те, що були професійними солдатами, яким був і цей військовослужбовець.

Людина може приймати участь у воєнних діях не з ідейних, а з особистих або фінансових міркувань. Згідно з дослідженням D. M. Mantell (Holmes, 1985), американські добровольці, які служили у В'єтнамі, практично не приховували, що розглядають себе як найманих вбивць. Мабуть, «ідеологія» найманців – професіоналізм.

Для ведення військових дій головне, щоб люди згуртувалися і були готові битися, незалежно від їхніх думок про правоту або неправоту справи. Головним чинником такої згуртованості є група, а точніше, ті зв'язки між людьми, які є у групі. Як зауважує блогер С. Любарський, коли формуються підрозділи, то там є і добровольці, і люди, які потрапили туди поза їхнім бажанням. «І що, – запитує він, – вони що, не будуть виносити пораненого з поля бою? І сам собі відповідає: будуть, нікуди не подінуться».

Згуртовані військові групи компенсують можливе нерозуміння або неприйняття солдатами курсу уряду чи країни загалом. Для оцінки цього курсу необхідний певний рівень освіти і наявність абстрактного мислення. У поточній війні, як і в попередніх війнах, перевагу віддають не дуже освіченим рекрутам із сільської місцевості, а не міським. Holmes (1985) наводить думки різних командирів про те, що сільські призовники кращі за міських, тому що їхнє колишнє життя з його труднощами не надто відрізняється від життя в армії. Кожна людина має свою межу витривалості або міцності, свою «точку надлому», і міські «ламаються» першими. У них частіше виникає конфлікт між цінностями, прищепленими в процесі виховання, згідно з якими агресія, пов'язана з позбавленням життя, є непринятною і забороненою, і необхідністю вбивати. Це може призвести до різних порушень психіки. За даними S. L. A. Marshall (Holmes, 1985), в середньому тільки приблизно 15% американських піхотинців стріляли під час військових дій у Другій світовій війні.

Деякі автори вважають, що поняття про солдатську честь було однією з головних причин, що пояснювали, чому німецька армія билася у все більш безнадійній ситуації 1944-45 років. Бойовий дух німецької дивізії «Тотенкопф» як у перемогах, так і в поразках, пояснюється взаємопов'язаними чинниками: новобранців СС привчали до беззаперечної покори не тільки ідейною спадщиною довоєнної системи концтаборів, а й авторитарним стилем керівництва, що його демонстрували старші офіцери дивізії, і стимулюванням ненависті та презирства до ворога (слов'яни – серед інших – вважалися Untermenschen, недолюдьми. А деякі американські військові під час війни у В'єтнамі (1965-1973) керувалися так званим «правилом чучмека», згідно з яким убивство в'єтнамського мирного жителя вбивством не вважалося (Holmes, 1985).

Низький рівень згуртованості сприяє руйнуванню мотиваційної складової бойового духу. І навпаки, чим вищою є бойова злагодженість, тим сильнішими є тяжіння до групи і мотивація бійців. В обох світових війнах чоловіки нерідко дезертирували зі шпиталів, щоб повернутися у свої частини (те саме, за деякими даними, спостерігається в ЗСУ – важко судити про те, наскільки часто). Мотивувальне значення мають історія, традиції, символіка групи. Почуття приналежності до неї не обмежується тими, хто живий. Солдат може змиритися з власною смертю, знаючи, що його підрозділ житиме як певна духовна сутність. Ідеали групи, що склалася, належать поколінням, що змінюють одне одного, група безсмертна, а люди, що її складають, – ні. Особливо помітна роль таких традицій в Англії.

Виникнення духу колективізму або «командного духу» не гарантує якості військової діяльності, оскільки завжди існує ймовірність конфлікту військових норм із цілями організації, частиною якої ця група є. За радянських часів контроль за тим, щоб цілі групи не розходилися з цілями організації, покладався на замполітів. Якщо конфлікти в групі виникають через особливості поведінки командира, який має бути прикладом для підлеглих, то можливі такі прояви непокори, як *fragging* (навмисне вбивство, замасковане під випадкове або скоєне за обставин, які не дають змоги встановити винуватця) і *fodding* (саботаж, штучне створення перешкод для вчинення певних дій, що також може призвести до смерті).

Загалом військові не люблять, коли командири перестрибують через певні сходинки військової кар'єри, оскільки армія вимагає дисципліни та дотримання певних правил, зокрема під час присвоєння звань та отримання нагород (щоправда, як влучно помітив Holmes (1985), тільки нагороджений точно знає ціну своєї нагороди). Щодо такого мотиву як «захист своєї власності», за допомогою якого один відомий український політолог спробував

пояснити самовідданість англійських аристократів, посилаючись на непропорційно високий показник втрат серед них порівняно з іншими категоріями військовослужбовців, то тут він абсолютно неправий. «Кодекс честі» англійської аристократії наказував їм бути хоробрими і самовідданими. Дійсно, в обох світових війнах втрати офіцерів британської армії були пропорційно більшими, ніж втрати тих, ким вони командували (Holmes, 1985; Holmes, 2011). Вражає сцена, описана Holmes R., коли група аристократів, що розмовляють між собою, потрапляє під шквальний вогонь супротивника, співрозмовники падають один за одним, але ніхто не намагається сховатися, тому що втеча – це ганьба для джентльмена. (Як тут не згадати слова з пісні Sting «Englishman in New York» («Англієць у Нью-Йорку»): «Confront your enemies, avoid them when you can, a gentleman will walk but never run» (справжній джентльмен піде, не поспішаючи, а не тікатиме, як боягуз). Солдати часто вважали, що їхній власний статус або норми полку вимагають від них додаткового ризику. Сержант морської піхоти у В'єтнамі відмовився сховатися, сказавши своєму командирі взводу: «Я сержант морської піхоти, сер, і я не збираюся повзти на череві». Генерал морської піхоти заявив, що окопуватися – це «не морська справа», що підштовхнуло одного журналіста жартома припустити, що корпус морської піхоти – найкращий інструмент, який коли-небудь вигадали для вбивства молодих американців. Самопожертва – це властивість не тільки лідерів, шеврони не дешевші, ніж погони, як висловився Holmes R.

Якщо мотивом участі у війні вважати бажання захистити від ворога свою власність, то навряд чи можна прирівняти обшарпану «хрущовку» до особняка в Конча-Заспі та в інших таких самих селищах. Виходить, що жителі цих селищ повинні йти на війну першими, оскільки у них власності більше. Відповідно, згідно з такою логікою, ті, чий будинок зруйнований, воювати взагалі не повинні.

До речі, непропорційно високий показник втрат серед офіцерського складу порівняно з втратами інших учасників воєнних дій був характерний не тільки для армії Великої Британії. Так, під час першої світової війни рівень втрат серед німецької піхоти загалом становив 13,9 %, а серед піхотних офіцерів – 75,5 %. Генерал-майор Chaim Herzog, обговорюючи порятунок ізраїльського гарнізону з невеликого посту під час війни 1973 року, зазначив, що рятувальну групу очолювали командир бригади, командир батальйону і командир артилерії бригади. «Можливо, це був дуже дорогий метод, – писав він, – але він свідчить про якість керівництва в ізраїльській армії та самопожертву офіцерів, які не просять інших увійти в небезпечну зону, в яку вони не готові увійти самі». Майже половину ізраїльських втрат у 1956 і 1967 роках становили офіцери (Holmes, 1985, р. 346-348).

У процесі ведення військових дій мотивація військових змінюється. Для солдата на передовій центром незабаром стає його мала група. У міру того, як війна триває, патріотизм (якщо він мав місце) поступається почуттю обов'язку і відповідальності. Мотивація в бою дуже відрізняється від мотивації раннього періоду війни. Як уже говорилося, людей змушує битися не так ідеологія, як ті зв'язки між людьми, які є в первинній групі як військовій одиниці.

Крім усього, зазначеного вище, мотивуюче значення має дисципліна – але не зовнішня, а внутрішня. Якщо зовнішня дисципліна – це влада небагатьох над багатьма, то внутрішня дисципліна ґрунтується на повазі, прив'язаності та розумінні того, що кожен має вносити свій вклад в загальну справу. Внутрішня дисципліна – це по суті самодисципліна, і для її виникнення потрібен час.

Психофізіологічна складова боєздатності: вік, недосипання та особливості харчування. Одним із чинників, що впливають на здатність людини переносити тяготи і позбавлення військової служби, є вік. Відомості про вік

військовослужбовців у доступній нам літературі подано уривчасто. Так, за даними Holmes, 80% жертв у Першій світової війні були чоловіки віком до 30-ти років. Середній вік військовослужбовців французького парашутного батальйону в Індо-Китаї в 1950 р. становив 20 років, а члени роти В 2 Рага на Фолклендах були на рік молодшими (тобто їм було по 19 років). Robert Santos, командир стрілецького взводу 101-ї повітряно-десантної дивізії у В'єтнамі в 1967-68 роках, підрахував, що середній вік у його взводі був «близько дев'ятнадцяти років» (Holmes, 1985, р.197). «Найстарішому» було 28. (Не випадково в пісні В. Цоя є такі слова: «І дві тисячі літ війна, війна без достатніх причин; війна справа молодих – ліки проти зморшок»). Дані, що наведені нижче, стосуються, скоріш за все, фізично здорових молодих чоловіків.

За даними, наведеними Holmes (1985), адекватне функціонування військовослужбовця може підтримуватися лише 4-ма годинами сну на добу протягом кількох тижнів і 6-ма годинами під час більш тривалих операцій. Але навіть цих небагатьох годин сну багато солдатів позбавлені. Тривалі операції не просто змушують солдатів не спати. Відбувається збій у внутрішньому годиннику, що регулює фізіологічні функції. Пік активності у більшості людей припадає на час між 12.00 і 21.00, а період найменшої активності – між 3.00 і 6.00 ранку. Атаки, розпочаті на світанку або незадовго до світанку, дають атакуючому переваги. Але навіть якщо позбавлення сну не змушує солдата битися рано вранці, це може послабити його пильність, завдати шкоди його здатності мислити логічно, концентруватися і пам'ятати, і це може призвести до нехарактерних моделей поведінки, які варіюють від глибокого смутку до неприродного ентузіазму. Втрата сну є кумулятивною: людина, позбавлена сну протягом 48 годин, може відновитися лише після 12 годин нормального сну, і що більше вона не спала, то більше часу знадобиться для відновлення її

працездатності. Армійський науково-дослідний інститут поведінкових наук США виявив, що позбавлення сну впливає на одні завдання більше, ніж на інші. Після 48 безсонних годин реакція солдатів на інсценовані атаки значно погіршилася: більшість солдатів надмірно реагували і неправильно розуміли накази. Але найбільше погіршилася поведінка лідера, який віддавав накази без належної чіткості. Після 68 годин без сну досліджуваний бойовий підрозділ було визнано ненадійним. Лейтенант, який воював у Нормандії в 1944 році у складі 4-го загону, так описав вплив затяжних операцій на своїх товаришів: одна людина, коли я з нею розмовляв, відкинулася назад у своєму окопі та знепритомніла в мене на очах; інша, стоячи в своєму прорізаному щілиною окопі, засинала на ногах і повільно сповзала на коліна, скорчившись у кутку і тримаючи в руках солдатський казанок, з якого вона їла, коли знемога здолала її.

Виснаження має місце також через недостатність вільного часу. Як пише Holmes (1985), якщо чисельність окопів роти була невелика, а сторожових постів у її секторі було більше, ніж зазвичай, людина протягом 8-ми днів поспіль могла отримати не більш як одну годину на добу, вільну від служби, вдень або вночі.

Голод впливає на психічний стан людини майже так само, як втома. Голодна людина дуже чутлива до холоду, вона втрачає інтерес до того, що відбувається, аж до повної байдужості. Навіть якщо їжі достатньо, частота прийому їжі помітно впливає на її дієздатність. Згідно з дослідженням Watson P. (1980), чоловіки, які не снідали або пили тільки каву, значно гірше справлялися з розпізнаванням цілей порівняно з тими, хто снідав, навіть якщо сніданок був легким. Незвична або одноманітна їжа знижує бойовий дух, так само, як нестача вітамінів. Без 3000 калорій на день людина стає недієздатною. Перебої в постачанні їжі підривають бойовий дух, розмивають дисципліну і призводять до

того, що солдати стають вразливішими до хвороб.

Приготування і поїдання їжі має психологічне значення: крім релаксації воно згуртовує людей і підсилює групову ідентифікацію. Той факт, що людина робить щось звичне і приємне (наприклад, готується до спільного традиційного в Англії чаювання), діє заспокійливо. Їжа цінна для військовослужбовців ще й тому, що через стрес їхні метаболічні процеси прискорюються, і вони відчують голод і спрагу частіше, ніж у звичайному житті. Помічено, наприклад, що страх перед атакою конвертується в голод (Holmes, 1985).

Сигарети важливі майже так само, як їжа. Вони пригнічують апетит і звільняють від напруги. Деякі дослідники вважають, що включення сигарет у пайок буквально рятувало життя людей. Куріння без зупинки широко поширене на фронті, і 50 сигарет за 24 години не є чимось винятковим (це було показано, зокрема, в одному фільмі Бі-бі-сі про життя солдатів на лінії зіткнення, який не демонструвався в Україні).

Алкоголь, неприйнятний з медичного погляду, в екстремальних умовах може чинити певний позитивний вплив: допомагає заснути в разі перевтоми; робить нестерпні умови існування більш терпимими; сприяє згуртуванню групи; пом'якшує стрес у бою. Використання речовин, подібних до алкоголю, під час військових дій, має довгу історію, починаючи з вікінгів. Перед битвою вікінги вживали невелику кількість сушеного агарика (мухомора) і це робило їх безстрашними.

Є свідчення того, що в британській армії алкоголь дозволялося пити тільки в присутності офіцера і його в жодному разі не розглядали як бойовий допінг. Є свідчення і про те, що важливий внесок у бойовий дух англійців вносив ром. Його використовували, щоб допомогти солдатам витримати напругу битви. Якщо не було алкоголю, солдати готували всілякі саморобні суміші (що свідчить про те, як

сильно вони хотіли втратити здатність відчувати).

Психолого-психіатрична складова боєздатності. Війна – це екстремальна ситуація в житті людини, це життя на межі смерті. Особливо це стосується контактного бою. Уся різноманітна діяльність армії орієнтована, хоча й не прямо, на битву. Але бій – більш рідкісна подія, ніж прийнято думати. Війни взагалі можуть включати відносно малу частину солдатів ворогуючих армій. Розбіжності існують щодо питомої ваги битв у війнах. Велика кількість солдатів, навіть у воєнний час, зайняті повсякденними дрібницями військового життя, і велика кількість стресів, що впливають на них, випливають з армійського життя загалом. Але битви трапляються не часто. Навіть під час «наполеонівських війн» запеклі бої протягом двадцяти років зайняли, ймовірно, всього 200 днів (Holmes, 1985).

Світові війни не надто відрізнялися за цими показниками. Tony Ashworth стверджує, що впродовж Першої світової війни на значних ділянках Західного фронту діяло неофіційне перемир'я, а на всіх фронтах Другої світової війни були тривалі періоди, коли спорадичні обстріли зі стрілецької зброї, мінометні обстріли та патрулювання на низькому рівні були правилом, а бої – винятком. Ще до того, як розвиток технологій збільшив розмір «хвоста» армії (тилових служб) за рахунок «зубів» (частин на передовій), більша частина солдатів не брала участі в боях через те, що їхні обов'язки стосувалися управління тилом і постачання, або через те, що їхні підрозділи перебували не там, де велися бої. Під час Другої світової війни менше половини чоловіків у Європі могли бути призвані в армію в будь-який момент часу, тобто могли стати учасниками бою. Згідно із загальноприйнятим визначенням, реальні учасники битви – це ті, які перебувають у межах досяжності ворожих засобів ураження (Holmes, 1985).

Charles Moskos (Holmes, 1985) писав, що приблизно 70 відсотків чоловіків у В'єтнамі не можуть вважатися бойовими

солдатами, хіба що за найслабшим визначенням. Peter Bourne вважав, що тільки 14% американців у В'єтнамі були залучені до бою, інші тільки думали, що були. Битви відносно рідкісні, але люди схильні концентруватися на подіях битви, бо саме вони приковують увагу і запам'ятовуються (Holmes, 1985).

Мотивація в бою дуже відрізняється від мотивації раннього періоду війни. Ідеологія функціонує до бою, щоб змусити людину йти в бій; і після бою, блокуючи думки про можливість, як висловився Holmes (1985), «відходу з килима». У реальному бою солдати б'ються не за ідеали. Як пише Rudolf Binding, солдат завдає удару, щоб інший не завдав його; він тікає не тому, що не б'ється за неправе діло, він нападає не тому, що його діло справедливе; він тікає, бо слабкіший, він перемагає, бо сильніший... Ідеали йому не допомагають. На запитання «За що ми воюємо?» один із респондентів Другої світової війни відповів: «Запитайте будь-якого новобранця на лінії фронту. На лінії фронту ви воюєте за свою шкуру. Коли я завербувався в армію, я був патріотом до мозку кісток. Але хлопець, який перебуває в строю 60 днів, щохвилини наражається на небезпеку. Він бореться не за патріотизм. На лінії фронту немає патріотизму». Психіатр з Управління у справах ветеранів був упевнений, що ветерани в'єтнамської війни були схильні розглядати свій досвід радше як вправу у виживанні, ніж як захист національних цінностей (Holmes, 1985).

Бути хоробрими офіцерів спонукало бажання відповідати етиці джентльмена, класовим нормам вищих верств суспільства. Прості солдати, для яких важке поранення означало каліцтво, теж ризикували життям, будучи вірними солдатській честі або ж боячись презирства товаришів.

Слід сказати, що очікування бою переноситься важче, ніж сам бій. Деякі автори пишуть про «втечу на фронт», маючи на увазі прагнення солдатів припинити це болісне очікування на лінії вогню. Більшість солдатів, як було

встановлено в одному медичному дослідженні неврозів на війні, під час наближення до лінії вогню виявляють занепокоєння та страх, які виражаються в непосидючості, дратівливості, удаваному ентузіазмі або мовчанні та замкненості, а також у незвичному потовиділенні, діареї та частому сечовипусканні.

Страх в очікуванні битви діє сильніше, ніж страх під час битви. Існують страхи раціональні (часто це страх бути похованим живцем в обваленому окопі або бліндажі) та ірраціональні (один англійський кулеметник Першої світової війни сказав, що найбільше він боїться не снарядів, а шурів). Згідно з дослідженням John Dollard найпоширенішим страхом тих, хто вперше брав участь у бою, був страх виявитися боягузом, потім йде страх бути покаліченим, убитим, опинитися в полоні та піддатися тортурам та страх отримати болісні поранення (Holmes, 1985).

Є значна схожість між антиципаціями, що передують першому бою, і тими, які передують першому сексу. І той, і інший досвід може розглядатися як кожна, по-своєму суттєва частина, маскулітності, як тест на маскулітність.

Наслідки перебування у бою. Зір, слух, нюх – усі модальності органів чуття на полі бою перевантажені. Звуки бою мають широкий спектр: від тихих стогонів поранених до гучних розривів снарядів. Кожна гармата і кожен вид снаряда має свою індивідуальність. Чимале значення має сприйняття «шкідливості» зброї. Частина страхів у бою ірраціональні, оскільки деяка зброя здається особливо небезпечною, хоча насправді такою не є. Непропорційно велику тривогу під час Другої світової війни викликали повітряні атаки. Найбільш ефективними психологічно були аероплани. Центральне місце в питанні страху перед зброєю посідає сприйняття солдатом своєї здатності щось із нею зробити. Артилерійські обстріли або міни-пастки страшніші за снайперів, тому що, протидіючи противнику, людина може покладатися на себе, на свої здібності. (Так,

пілоти під час Другої світової війни більше боялися безособового зенітного вогню, ніж льотчиків-випишувачів).

Особливо згубною для морального духу є бездіяльність, викликана бомбардуванням (Clapham, 2006). Як зауважив F. C. Bartlett, найважче на війні – це «боятися і сидіти спокійно» (Holmes, 1985, р. 231). Бездіяльність, викликана обстрілом, завдає реальної шкоди. Синдром сидіння під бомбардуванням мало вивчений у плані продукування психічних розладів. Рекомендують займати людей, які перебувають в укритті, якоюсь конкретною справою.

Коли бій починається, передбойове напруження спадає, але воно заміщується стресами, спричиненими гучними прильотами снарядів і куль. Виникає тривожне відчуття ізольованості та повної дезорганізованості. Поле зору звужується. Під час атаки жоден піхотинець не бачить далі, ніж на 200 метрів того, що відбувається перед ним або збоку від нього. Його мозок записує фрагменти досвіду, часто в хаотичній послідовності. Ось як описували свої враження учасники бою: «Спогади про події часто схожі на сон або фільм, безсистемно скомпонований зі шматків на підлозі монтажною». Marc Bloch, який був сержантом французького піхотного батальйону влітку 1914 року, згадував свої перші бої як «переривчасту низку образів, яскравих самих по собі, але погано скомпонованих, наче на катушці кіноплівки були пропуски і сталася ненавмисна зміна послідовності подій». Фельдмаршал Alanbrooke, спостерігаючи за британською атакою на Соммі, писав: «Виникало відчуття, що перебуваєш уві сні або дивишся якийсь незвичайний кінематографічний фільм, де все неправда». Norman Gladden, просуваючись за загородженнями в битві на хребті Менін-Роуд 1917 року, пережив незвичну, майже сновидницьку ілюзію: «Хоча мої ноги рухалися з усією енергією, необхідною для того, щоб нести мене з моєю ношею землею, я відчував, що насправді вони прикуті до землі, а простір, який оточував

мене, рухається сам по собі» (Holmes, 1985, р. 156). Незважаючи на гуркіт бою, що розриває барабанні перетинки, незважаючи на розриви снарядів різного типу, відносно мала їхня кількість потрапляє в ціль, тобто вражає живу силу противника. Метою цього вогневого рекогносцування («промацування вогнем») скоріше є знищення оборони противника, його комунікацій, аніж убивства й поранення солдатів. Згідно з найоптимістичнішими даними теоретиків епохи «коней і мушкетів», на кожні 500 пострілів з мушкета припадало одне влучання. Інші дослідники вважали, що витрата 3000 патронів на одного пораненого – це максимум, що можна зробити. Витрату боєприпасів обчислювали за формулою: кількість вбитих + важко поранених + легко поранених ділилася на кількість боєприпасів, витрачених на одне влучання. J. T. MacCurdy (Holmes, 1985) стверджує, що під час Першої світової війни для того, щоб вбити людину, було потрібно 1400 снарядів. Як свідчить Holmes, колосальна витрата артилерійських боєприпасів характерна і для обмежених воєн після 1945 року. З огляду на ці цифри, дорікання ЗСУ з боку деяких «експертів» щодо надлишкової витрати боєприпасів є дуже сумнівними. Поранення в бою небезпечні тим, що навіть серйозні рани іноді не болять одразу після їх отримання. Мозок блокує біль заради виживання. А це означає, що покладатися на свої відчуття при пораненнях не можна. Holmes (1985) описав випадок, коли один солдат, бачачи муки поранених, запитав у лікаря, чи можна їм допомогти, а коли почув, що ні, перерізав їм горло і сказав, що благає Бога, щоб знайшовся хтось, хто зробив би таке саме для нього, якщо він буде в такому самому стані (такий удар називається *coup de grace* – смертельний удар, який припиняє страждання і нанесений із милосердя). Військовий історик *sig John Fortescue* на основі історичних свідчень зробив висновок, що навіть найхоробріша людина не може витримати під обстрілом більше, ніж кілька днів поспіль (Holmes, 1985). Він

вважав, що в колишніх битвах шум відігравав меншу роль, ніж у Першій світовій війні, але вважав, що навіть за часів дульнозарядних рушниць стояння під вогнем було занадто важким випробуванням.

Ще у 1922 році Комітет військового відомства Англії виділив три категорії психічних розладів через участь у бою: контузії (шок від вибуху бомби), нервово виснаження (класичними симптомами виснаження є виражена тривожність, знервованість, безсоння, головні болі та нічні жахи) і військові неврози. Невроз бою – це суто емоційна реакція на стрес. Травматичний невроз небезпечний тим, зокрема, що він може конвертувати в істеричний синдром, за якого психічний конфлікт перетворюється на істеричний параліч або сліпоту. (Як відомо, ці симптоми не менш реальні, ніж ті, у яких є фізична причина). Було помічено, що солдати у віці 18-21 років схильні до розладів психіки найменшою мірою, а солдати у віці 26-30 років – найбільшою. Водночас є люди, які обожають війну, і одне з найпікантніших її задоволень – це відчуття безпеки. За Holmes, одна з найбільш незрозумілих реакцій на битву – це сон. Це можна трактувати як захисну реакцію на небезпеку. Болісна втома в будь-якому разі є природним результатом перебування під вогнем. Ніхто не може витримати більш ніж 3-годинний артилерійський обстріл – людина стає сонною і онімілою. Один американець, побачивши німецького солдата, який сховався під ковдрою і сильно трясся, запитав: «Можливо, він думає, що він страус?». Charles MacDonald назвав це явище «синдромом страуса» (Holmes, 1985). Описано багато інших реакцій на психологічно нестерпну ситуацію бою. Деякі жертви, які пережили нервовий зрив, мовчазні й нерухомі; один французький начальник штабу був знайдений у глибокому бліндажі зі сталевим шоломом на голові; деякі ридали, як маленькі діти. Згідно з думкою одного підполковника, який був діючим на момент опитування,

після 30-ти днів безперервних бойових дій психіатричні втрати можуть почати перевищувати бойові, а більшість особового складу підрозділу може виявитися психологічно неефективною після 60-ти днів безперервних боїв високої інтенсивності. За розрахунками британців, стрілець мав прослужити близько 400 бойових днів; це пояснюється тим, що їм, як правило, надавали 4-денну відпустку приблизно через 12 днів, в той час як американці тримали людей у строю 20-30 днів, часто 30-40 днів, а іноді й 80 днів. Ці оцінки не розходяться з оцінками, що стосуються Першої світової війни. Вважалося, що офіцеру потрібно 3 тижні, щоб зорієнтуватися в окопах. Він був у найкращому стані між 3-ма і 4-ма тижнями, після чого його корисність поступово знижувалася. Через 6 місяців він був ще більш-менш у порядку, але до 9-ти або 10-ти місяців, якщо йому не давали кілька тижнів відпочинку на технічних курсах або в шпиталі, він зазвичай ставав тягарем для інших офіцерів роти. Через 1 рік або 15 місяців він часто був гіршим, ніж просто недієздатним через виснаження, спричинене постійним переживанням страху. Середня точка, в якій це відбувалося, мабуть, перебувала в районі 200-240 сумарних бойових днів. У нього або розвивався гострий невроз, що призводив до втрати працездатності, або він ставав надчутливим до обстрілів, настільки відверто обережним і нервовим, що ставав неефективним і деморалізуючим для молодших бійців. Зрозуміло, у майбутніх війнах ці показники можуть змінитися залежно від способів ведення війни і нових видів зброї. Не тільки термін перебування на фронті, а й інтенсивність боїв, у яких брала участь людина, має значення. Кількість битв, у яких брав участь солдат, могла бути невеликою, але одна інтенсивна битва могла виснажити всю ту мужність, яку він мав, одним залпом.

Пересування військ, навіть під вогнем противника, має велике психологічне значення. Незважаючи на

ворожий вогонь, необхідно йти вперед. По-перше, очікування саме по собі є психологічно важким. По-друге, уповільнення пересування військ призводить до того, що бойовий дух солдатів падає. S. L. A. Marshall (Holmes, 1985) досліджував поведінку американської піхоти на Тихоокеанському театрі воєнних дій і дійшов висновку, що після зупинки, навіть якщо не було жодних ушкоджень, підрозділ уже ніколи не рухається з такою силою і готовністю, як раніше. Після трьох-чотирьох таких безплідних затримок люди стають скоріше морально виснаженими, ніж фізично відпочилими. (У зв'язку з цим цікаво було б дослідити, що відбувається під час так званого «утримання фронту», як це позначається на психології солдатів). Високий рівень психічних розладів в американських частинах часів Другої світової війни був багато в чому обумовлений американською системою бойової заміни (ротацією). Дивізії перебували в строю невизначений час, а поповнення вводилися в міру необхідності. Новим призовникам було важко адаптуватися, тим більше, що вони вважали, що їм, скоріше за все, доведеться битися, поки їх не вб'ють або серйозно поранять. Є думка, що нові підрозділи можуть бути ефективнішими за старі, якщо замінити весь склад. Водночас згідно з численними інтерв'ю військовослужбовців в інтернеті, не можна створювати військові підрозділи винятково з новобранців, краще «вливати» їх у підрозділи, що вже усталилися і мають досвід бойових дій. На нашу думку, це залежить від призначення підрозділу та навченості поповнення.

Американці змінили політику ротації в Кореї та В'єтнамі. В обох конфліктах підрозділи поповнювалися за рахунок заміни в польових умовах, але людина знала, що їй належить прослужити на театрі військових дій лише певний період часу. Ця схема мала свої недоліки. Що б не давала ротація солдату, він позбавлявся таких переваг, як заслужене просування по службі та отримання

нагород. У міру наближення дати закінчення служби люди, чий час майже минув, починали страждати від так званої «лихоманки короткого терміну». Вони з явним небажанням йшли на ризик і в деяких підрозділах було не прийнято відправляти їх на операції (Holmes, 1985).

Помилково думати, що солдати стають жорсткішими і хоробрішими під час військових дій. Швидше навпаки: їм починає здаватися, що всі кулі летять у них і кожна бомба націлена в те місце, де вони ховаються. Серйозний вплив справляє втрата друзів, вони починають думати, що участь у кожній наступній операції зменшує їхні шанси на виживання. Те, що вони виграють у техніці, у знанні того, як поводитися з ворогом, вони втрачають унаслідок нервового виснаження. Такий солдат майже постійно залишається у своєму окопі або поруч із ним, а під час гострих операцій не бере в них участі та постійно тремтить. Деякі солдати, особливо офіцери та сержанти, борються з цим станом. Можливо, вони отримали нагороди за хоробрість; командири та підлеглі можуть продовжувати очікувати від них великих звершень. Вони можуть самі визнати, що вони вже далеко не найкращі, і в них можуть розвинутися психічні захворювання, які змушують їх покинути поле бою або ж вони можуть свідомо шукати смерті, щоб отримати почесне звільнення від нестерпної ситуації.

Один, двічі нагороджений офіцер, відчув полегшення, коли втратив ногу – для нього це було краще, ніж продовжувати брати участь у боях доти, доки він, через свій хворобливий стан, не зробить помилку і не занапастить людей (Holmes, 1985).

Американські психіатри перерахували симптоми втрати боєздатності: виснаження (звикання до величезного напруження немає); сповільнення психічних процесів (солдат стає тугодумом); дефекти пам'яті (словесні накази погано запам'ятовуються і передаються неправильно); апатія в будь-яких ситуаціях (навіть небезпечних);

ослаблення чутливості до впливу командирів (Holmes, 1985).

Висновки. На основі всього викладеного вище вважаємо за можливе зробити наступні висновки:

1. Основним засобом ведення війни є людина.

2. Біопсихосоціальна природа людини є незмінною, а це уможливує використання даних, що стосуються поведінки людей у війнах XIX-го, XX-го та почасті XXI-го століть.

3. Ефективність функціонування армії як цілого, налагодженість роботи усіх її органів та служб є базовою умовою успішності ведення бойових дій.

4. В якості складових боєздатності військовослужбовця нами були виділені соціально-психологічна, мотиваційна, психофізіологічна, психолого-психіатрична та охарактеризовані умови, яких слід дотримуватися задля збереження боєздатності особистості.

5. Кожна людина має свій «поріг витривалості», свою «точку зламу», після досягнення якої вона втрачає не тільки боєздатність, але й можливо, дієздатність.

6. У статті наведені численні конкретні дані, що стосуються меж витривалості учасника бойових дій, з якими можна буде порівняти результати майбутніх досліджень.

7. Учасники війни можуть бути вмотивовані як патріотичними почуттями, так і можливістю вирішення фінансових та особистих питань. Для того, щоб сумлінно виконувати свій військовий обов'язок, не обов'язковою бути патріотом, тобто погоджуватися з політичним курсом керівництва та країни або навіть розуміти його.

8. Основною мотивуючою силою є внутрішньогрупові зв'язки у злагодженій бойовій групі як найменшій бойовій одиниці, яка виступає як одне ціле. Ідеологія, якщо і має значення, то не основне. Почуття відповідальності, обов'язку по відношенню до своїх товаришів, уявлення про солдатську честь та гідність, страх виявитися боягузом є

провідними в мотивації бійця на фронті. Є дані (на жаль, тільки в інтернет-повідомленнях), що втрат у злагоджених групах значно менше, ніж групах незгуртованих.

9. Питання про термін перебування військового на службі під час війни без досягнення ним «точки зламу» на сьогодні не вивчене, але немає сумнівів в тому, що після досягнення цієї точки його присутність в армії не бажана (чинить негативний вплив на інших бійців). Покладатися на календарний строк при вирішенні питання про доцільність перебування в армії та участі в боях тієї або іншої людини не варто. Багато залежить від інтенсивності боїв, в яких брала участь людина.

10. Якщо людина потрапила у згуртовану бойову групу, то, можна вважати, що їй пощастило. Поповнювати

такі групи новачками слід з великою обережністю – так, щоб не зруйнувати «кістяк» цієї групи, не підірвати її бойовий дух. Можливо, краще формувати з новобранців нові групи (звичайно, після відповідного навчання).

11. Ротація в умовах ведення боїв є вкрай необхідною.

Потребують вивчення такі питання, як сприйняття учасниками війни небезпечності тієї чи іншої зброї (не завжди те, що лякає, є найбільш небезпечним); вплив особливостей поведінки командирів на боєдатність військового формування; ставлення бійців до військових звань та нагород; психологічні наслідки затримок у пересуванні на лінії фронту; ставлення до полонених ворогів; психологічна ефективність різних форм проведення ротації (кожна має свої переваги та недоліки) та багато інших.

Література:

1. Holmes, R. (1985). *Acts of War. The Behaviour of Men in Battle.* Great Britain: Cassell edition published. 448.
2. Holmes, R. (2011). *Soldiers. Army lives and loyalties from redcoats to dusty warriors.* London. 656.

3. Watson, P. (1980). *War on the Mind. The Military Uses and Abuses of Psychology/* Pelican/Penguin. 523.
4. Clapham, H. S. (2006). *Mud and Khaki. The Memories of an Incomplete Soldiers.* Naval Military Press LTD. 252.

УДК 316.356.2:316.624

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-463-472

ПСИХОЛОГІЧНА РЕЗИЛІЄНТНІСТЬ РЕПАТРІАНТІВ: ПОДОЛАННЯ ТРУДНОЩІВ ПІСЛЯ ТРИВАЛОЇ МІГРАЦІЇ

Дмитро Ткач

Д-р. політ.н., професор кафедри міжнародних відносин та журналістики, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна, 03113, e-mail: ditkach2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6947-2036>

PSYCHOLOGICAL RESILIENCE OF REPATRIATES: OVERCOMING CHALLENGES AFTER PROLONGED MIGRATION

Dmytro Tkach

Doctor of Political Sciences, Professor at the Department of International Relations and Journalism, "KROK" University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine, 03113, e-mail: ditkach2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6947-2036>

Анотація. У статті розглядається актуальна проблема психологічної резилієнтності українських репатріантів у контексті їх повернення після тривалого перебування за кордоном. Особливої значущості це питання набуває в умовах масової вимушеної міграції українців внаслідок військової агресії та подальших процесів повернення на батьківщину.

Мета дослідження полягає у визначенні ключових факторів, що впливають на формування психологічної стійкості репатріантів, та розробці практичних рекомендацій щодо подолання труднощів реадaptaції в українському суспільстві.

Методологія дослідження базується на комплексному підході із застосуванням якісних та кількісних методів, включаючи глибинні інтерв'ю з репатріантами, анкетування, психологічне тестування та аналіз експертних оцінок.

Результати теоретичного дослідження виявили основні психологічні виклики, з якими стикаються репатріанти: культурний шок повернення, труднощі у відновленні соціальних зв'язків, професійна дезадаптація, емоційне вигорання та посттравматичний стрес. Встановлено, що рівень психологічної резилієнтності прямо корелює з тривалістю перебування за кордоном та наявністю підтримуючого соціального середовища після повернення.

Показано, що репатріанти, які повертаються до України після тривалого перебування за кордоном, стикаються з низкою психологічних викликів. Після адаптації до іншої культури повернення додому може викликати відчуття чужості та дискомфорту через зміни, що відбулися під час їхньої відсутності. Відновлення соціальних зв'язків може бути ускладненим через втрату колишніх контактів або зміни в соціальному оточенні. Професійна дезадаптація виникає через різницю в професійних стандартах та вимогах між країною перебування та Україною, що ускладнює повернення до професійної діяльності. Стрес від адаптації до нових умов життя та роботи може призвести до емоційного вигорання. Особливо це стосується тих, хто пережив травматичні події під час війни або вимушеного переселення, що може призвести до посттравматичного стресового розладу.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що воно надає цінну інформацію щодо психологічних проблем, з якими стикаються репатріанти під час повернення до рідної країни після тривалої відсутності. Це дослідження допомагає зрозуміти механізми психологічної адаптації та резилієнтності, які можуть бути використані для розробки ефективних програм підтримки репатріантів.

Ключові слова: психологічна резилієнтність, репатріанти, адаптація, міграція, психологічна підтримка, реінтеграція, соціальна адаптація.

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 15

Abstract. The article addresses the pressing issue of psychological resilience among Ukrainian repatriates in the context of their return after prolonged stays abroad. This topic gains particular significance amid the mass forced migration of Ukrainians due to military aggression and the subsequent processes of returning to their homeland.

The aim of the study is to identify the key factors influencing the development of psychological resilience in repatriates and to formulate practical recommendations for overcoming the challenges of readaptation within Ukrainian society.

The research methodology is based on a comprehensive approach, employing both qualitative and quantitative methods, including in-depth interviews with repatriates, surveys, psychological testing, and expert evaluations analysis.

The results revealed the primary psychological challenges faced by repatriates: reverse culture shock, difficulties in re-establishing social connections, professional disadaptation, emotional burnout, and post-traumatic stress. It was found that the level of psychological resilience directly correlates with the duration of stay abroad and the presence of a supportive social environment upon return.

It has been shown that repatriates returning to Ukraine after a long stay abroad face a number of psychological challenges. After adapting to a different culture, returning home can cause feelings of alienation and discomfort due to changes that occurred during their absence. Restoring social connections can be complicated by the loss of former contacts or changes in the social environment. Professional maladaptation occurs due to differences in professional standards and requirements between the host country and Ukraine, which complicates the return to professional activities. Stress from adapting to new living and working conditions can lead to emotional burnout. This is especially true for those who experienced traumatic events during the war or forced displacement, which can lead to post-traumatic stress disorder.

The practical value of the research lies in the fact that it provides valuable information regarding the psychological problems faced by repatriates when returning to their native country after a prolonged absence. This research helps to understand the mechanisms of psychological adaptation and resilience that can be used to develop effective support programs for repatriates.

Keywords: *psychological resilience, repatriates, adaptation, migration, psychological support, reintegration, social adaptation.*

Formulas: 0; **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 15

Постановка проблеми. В умовах інтенсифікації міграційних процесів зростає кількість людей, які повертаються на батьківщину після тривалого перебування за кордоном. Процес репатріації супроводжується значними психологічними викликами, серед яких: культурний шок у зворотному напрямку, розрив між очікуваннями та реальністю, труднощі у відновленні соціальних зв'язків.

Хоча питання міграції широко досліджені в науковій літературі, проблематика психологічної резиліентності репатріантів залишається недостатньо вивченою. Більшість досліджень зосереджені на соціально-економічних аспектах репатріації, тоді як психологічні механізми адаптації та подолання труднощів реінтеграції потребують глибшого наукового осмислення.

Вивчення факторів формування та розвитку психологічної резиліентності репатріантів має важливе практичне значення для розробки ефективних програм психологічного супроводу та успішної реінтеграції мігрантів у суспільство походження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика психологічної резиліентності репатріантів знаходить відображення у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Значний внесок у розуміння психологічних аспектів репатріації зробив Вок Р. К. (1994), який

розробив концепцію "зворотного культурного шоку".

Young Yun Kim (1979) представила результати свого дослідження процесів адаптації репатріантів. David Fletcher, Mustafa Sarkar (2013) опублікували ґрунтовне дослідження де представили концепцію психологічної резиліентності.

Серед вітчизняних науковців варто відзначити дослідження О. Блинової (2009), вона досліджує проблеми психологічного здоров'я мігрантів. Л. Орбан-Лембрик (2004) представила комплексний аналіз факторів успішної реінтеграції.

Водночас, аналіз наукової літератури свідчить про відсутність комплексних досліджень специфіки формування та розвитку психологічної резиліентності репатріантів у контексті подолання труднощів реінтеграції після тривалої міграції.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та теоретичний аналіз особливостей психологічної резиліентності репатріантів у контексті подолання труднощів реінтеграції після тривалої міграції.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

-здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до розуміння феномену психологічної резиліентності в контексті репатріації;

-виявити основні психологічні труднощі, з якими стикаються репатріанти в процесі реінтеграції після тривалої міграції;

-визначити ключові фактори, що впливають на формування та розвиток психологічної резиліентності репатріантів;

-дослідити взаємозв'язок між рівнем психологічної резиліентності та успішністю подолання труднощів реінтеграції;

-розробити практичні рекомендації щодо психологічного супроводу репатріантів з метою підвищення їхньої психологічної резиліентності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Адаптація репатріантів після тривалого перебування за кордоном є складним і багатогранним процесом, що часто супроводжується різноманітними психологічними проблемами. Ці труднощі можуть виникати через зміни в соціальному середовищі, культурні відмінності, втрату соціальних зв'язків та стрес, пов'язаний з поверненням до нових умов життя. Розглянемо детально основні психологічні проблеми адаптації.

Психологічні травми. Тривале перебування за кордоном, особливо в умовах конфлікту або війни, може призвести до розвитку психологічних травм у репатріантів. Психологічні травми можуть виникати внаслідок переживання стресових ситуацій, втрати близьких, а також через відчуття безвиході та безпорадності. Ось детальніший аналіз цієї проблеми з прикладами.

Причини виникнення психологічних травм. Емоційний стрес. Репатріанти часто переживають сильний емоційний стрес через тривале перебування в небезпечних умовах. Війна може супроводжуватися численними травматичними подіями, такими як бомбардування, загибель друзів або родичів, що значно підвищує ризик розвитку посттравматичного стресового розладу (Бакурідзе, Кердивар & Овсяннікова, 2024).

Тривалі конфлікти можуть створювати відчуття безвиході. Люди

можуть відчувати себе безпорадними, коли стикаються з насильством або загрозою для свого життя. Це може призвести до формування негативних емоційних патернів і депресивних розладів.

Психологічні травми у дітей: діти, які пережили війну або конфлікти, можуть зазнавати серйозних психологічних травм, які впливають на їхнє подальше життя. Вони можуть мати проблеми з адаптацією до нових умов, а також страждати від тривожності та панічних атак.

Приклади психологічних травм. Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) це один з найпоширеніших наслідків війни. Люди з ПТСР можуть відчувати нав'язливі спогади про травматичні події, флешбеки та сильну тривогу. Наприклад, колишні військовослужбовці або цивільні особи, які пережили бойові дії, можуть відчувати сильний дискомфорт при згадці про війну або чути гучні звуки. Депресія та тривожні розлади. Репатріанти можуть страждати від депресії через втрату домівки, роботи або близьких людей. Це може призвести до соціальної ізоляції та зниження якості життя. Наприклад, людина може відмовитися від спілкування з друзями і родиною через почуття провини за те, що вижила (Шийчук & Ільчук, 2022).

З метою подолання цих проблем важливо забезпечити доступ до психологічної підтримки для репатріантів. Психологічні консультації: безкоштовні консультації та групи підтримки можуть допомогти людям обговорити свої переживання та знайти шляхи для їх подолання. Тренінги з реабілітації. Програми реабілітації можуть включати арт-терапію, психодраму та інші методи, які допомагають людям впоратися зі своїми емоціями і переживаннями.

Тривале перебування за кордоном в умовах війни може мати серйозні наслідки для психічного здоров'я репатріантів. Важливо забезпечити їм необхідну підтримку для подолання психологічних травм і адаптації до нового життя. Звернення до фахівців у цій сфері є

критично важливим для покращення якості життя людей, які пережили війну (Полчанова, 2022).

Депресія є серйозним психічним розладом, який може виникнути внаслідок різних факторів, особливо у людей, які пережили травматичні події, такі як війна або тривале перебування за кордоном. Вона може бути викликана

втратою звичних соціальних зв'язків. Репатріанти часто стикаються з розривом зв'язків з друзями, родиною та знайомими, що може призвести до відчуття ізоляції та самотності. Стресом від адаптації до нових умов. Повернення на батьківщину після тривалого перебування за кордоном може бути стресовим процесом. Люди можуть відчувати труднощі в адаптації до змін у суспільстві, економіці та культурі. Переживання втрат. Втрата близьких, домівки або звичного способу життя може викликати глибокий емоційний біль і привести до розвитку депресії.

Симптоми депресії можуть варіюватися, але деякі з найбільш поширених включають. Почуття безнадійності. Люди можуть відчувати, що їхнє життя не має сенсу або що ситуація ніколи не покращиться. Втрати інтересу до життя. Депресивні особи часто втрачають інтерес до діяльності, яка раніше приносила їм задоволення, включаючи хобі, спілкування з друзями чи родиною. Зміни в апетиті та сні. Це може проявлятися як надмірне або недостатнє споживання їжі, а також проблеми зі сном – безсоння або надмірна сонливість. Відчуття провини: люди можуть почуватися винними за те, що не можуть впоратися зі своїми емоціями або за те, що їхні проблеми здаються незначними в порівнянні з проблемами інших (Pfeifer, 2010).

Депресія є серйозним станом, який потребує уваги та підтримки. Важливо звертатися за допомогою до фахівців у сфері психічного здоров'я для отримання належної діагностики та лікування. Психотерапія, медикаментозна лікування та групи підтримки можуть бути

ефективними методами для подолання депресії. Розуміння причин і симптомів депресії є важливим кроком у її подоланні. Репатріанти та інші люди, які пережили травматичні події, повинні знати про доступні ресурси і можливості для отримання допомоги. Підтримка з боку близьких та професіоналів може значно полегшити процес адаптації та відновлення.

Соціальна ізоляція. Після повернення репатріанти можуть відчувати соціальну ізоляцію через втрату старих зв'язків та труднощі в налагодженні нових. Це явище є досить поширеним і може мати серйозні наслідки для психічного здоров'я та загального благополуччя осіб, які повертаються до України після тривалого перебування за кордоном.

Причини соціальної ізоляції. Втрати звичних соціальних зв'язків. Репатріанти часто залишають позаду друзів, колег та знайомих, з якими вони підтримували близькі стосунки. Втрата цих зв'язків може призвести до відчуття самотності та безвиході. Наприклад, особа, яка повернулася з-за кордону, може відчувати, що її колишнє оточення змінилося, і вона більше не має з ким поділитися своїми переживаннями. Труднощі в адаптації до нових умов. Повернення на батьківщину може бути стресовим через зміни в культурному середовищі, економічних умовах та соціальних нормах. Репатріанти можуть відчувати себе чужими у своєму ж домі. Наприклад, людина може стикатися з труднощами у пошуку роботи або житла, що ще більше посилює почуття ізоляції. Психологічні травми. Тривале перебування в умовах конфлікту або війни може призвести до розвитку психологічних травм, таких як посттравматичний стресовий розлад (ПТСР). Це може ускладнити процес адаптації та взаємодії з іншими людьми. Наприклад, репатріант може уникати спілкування через страх бути неправильно зрозумілим або засудженим.

Приклади соціальної ізоляції. Відчуття чужорідності. Репатріантка, яка повернулася з-за кордону після кількох

років проживання в іншій культурі, може відчувати себе незручно в спілкуванні з місцевими жителями через різницю в культурних кодах і звичаях. Вона може уникати участі в місцевих заходах або зустрічах через страх бути неприйнятною. Проблеми з налагодженням нових зв'язків. Людина, яка повернулася додому після тривалої відсутності, може відчувати труднощі у встановленні нових дружніх стосунків. Вона може порівнювати нових знайомих з тими, кого залишила за кордоном, і відчувати невдоволення або розчарування.

Для подолання соціальної ізоляції важливо забезпечити репатріантам доступ до ресурсів і підтримки. Групи підтримки. Участь у групах підтримки для репатріантів може допомогти людям знайти однодумців і обмінятися досвідом адаптації. Соціальні програми. Програми, які сприяють інтеграції репатріантів у місцеву громаду через волонтерство або участь у громадських проєктах, можуть допомогти налагодити нові зв'язки. Психологічна підтримка. Професійна психологічна допомога може бути важливою для тих, хто переживає труднощі адаптації та психологічні травми (Пуздрач, 2023).

Соціальна ізоляція є серйозною проблемою для репатріантів, які повертаються додому після тривалого перебування за кордоном. Важливо розуміти причини цього явища та забезпечити необхідну підтримку для полегшення процесу адаптації і налагодження нових соціальних зв'язків.

Кризові реакції. Репатріанти можуть стикатися з кризовими реакціями на зміни в їхньому житті, що часто проявляється через емоційні сплески, агресію або панічні атаки. Ці реакції можуть бути наслідком стресу, пов'язаного з адаптацією до нових умов, втратами та травмами, які вони пережили під час війни або тривалого перебування за кордоном.

Причини кризових реакцій. Емоційний стрес. Повернення до України після тривалого перебування в умовах конфлікту може викликати сильний

емоційний стрес. Репатріанти можуть відчувати тиск через необхідність адаптуватися до нових соціальних і економічних умов, що може призвести до емоційних сплесків. Переживання втрат. Втрата близьких, домівки або звичного способу життя може викликати глибокий емоційний біль і відчуття безвиході. Це може призводити до агресії або замкнутості. Психологічні травми. Травматичні події, які пережили репатріанти, можуть призвести до розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР), що супроводжується панічними атаками та іншими кризовими реакціями.

Симптоми кризових реакцій. Емоційні сплески. Репатріанти можуть раптово відчувати сильні емоції, такі як гнів, смуток або страх. Наприклад, людина може влаштувати сварку з близькими через незначну причину, що свідчить про накопичений стрес. Агресія. Зростання агресивності може бути наслідком відчуття безсилля або незадоволення новими умовами життя. Наприклад, репатріант може проявити агресію в ситуаціях, які нагадують йому про травматичні події. Панічні атаки. Панічна атака — це раптовий напад сильного страху або тривоги, який супроводжується фізичними симптомами (серцебиття, задишка, запаморочення). Ці атаки можуть виникати без видимої причини і часто пов'язані з пережитими травмами (Smitha Bhandari, 2023).

Приклади кризових реакцій. Емоційний сплеск. Репатріантка, яка повернулася з-за кордону після тривалого перебування у безпечному середовищі, може раптово почати плакати або кричати під час звичайної розмови про побутові проблеми. Це може бути сигналом того, що вона не впоралася з емоціями від втрати старого життя. Агресія. Чоловік, який пережив травматичні події під час війни, може виявити агресію до своїх дітей через незначні провини. Його поведінка може бути наслідком накопиченого стресу та почуття безвиході. Панічна атака. Репатріант може відчувати панічну атаку під

час перебування на людному місці (наприклад, у магазині), де багато людей і шуму. Він може відчути серцебиття, задишку та страх втратити контроль над собою (Прислонська, 2024).

Для подолання кризових реакцій важливо забезпечити репатріантам доступ до психологічної підтримки:

- Групи підтримки. Участь у групах підтримки для репатріантів може допомогти людям знайти однодумців і обмінятися досвідом адаптації.

- Психологічна допомога. Професійна психологічна допомога є критично важливою для тих, хто переживає труднощі адаптації та психологічні травми.

- Соціальні програми. Програми інтеграції можуть допомогти репатріантам налагодити нові соціальні зв'язки і знайти підтримку в місцевій громаді.

Кризові реакції на зміни в житті репатріантів є серйозною проблемою, яка потребує уваги та підтримки. Важливо розуміти причини цих реакцій і забезпечити необхідну допомогу для полегшення процесу адаптації та відновлення психічного здоров'я. Тривале перебування за кордоном може призвести до втрати почуття ідентичності у репатріантів, що викликане численними факторами, такими як зміна оточення, культурні відмінності та пережиті травми. Це явище може мати серйозні наслідки для психічного здоров'я та соціальної адаптації особи.

Причини втрати почуття ідентичності. Культурна адаптація. Після тривалого перебування в іншій країні, репатріанти можуть зіткнутися з труднощами в адаптації до нових культурних норм і цінностей. Вони можуть відчувати, що їхні погляди та звички не відповідають тим, які панують у їхній рідній країні. Наприклад, людина, яка жила в західній країні, може відчувати себе дискомфортно через різницю в соціальних звичаях та поведінці.

Втрати соціальних зв'язків. Повернення додому часто супроводжується втратою старих зв'язків і труднощами в

налагодженні нових. Репатріанти можуть відчувати себе ізольованими, якщо їхні друзі та родичі не можуть зрозуміти їхній досвід за кордоном. Наприклад, особа може повернутися додому і виявити, що її старі знайомства змінилися або розпалися.

Психологічні травми. Травматичні події, пережиті під час війни або конфлікту, можуть призвести до розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР). Це може ускладнити процес самоідентифікації та призвести до почуття розгубленості щодо власної особистості.

Приклади втрати почуття ідентичності. Відчуття чужорідності. Репатріантка, яка повернулася з-за кордону після кількох років життя в безпечному середовищі, може відчувати себе чужою у своєму рідному місті. Вона може не впізнавати місця, де колись проводила час, і відчувати, що її досвід не співпадає з досвідом інших людей.

Культурний шок. Чоловік, який жив у країні з іншими культурними нормами, може відчути культурний шок при поверненні. Його цінності та погляди на життя можуть змінитися, і він може відчувати труднощі в спілкуванні з людьми, які не розуміють його досвіду.

Втрата самоідентифікації. Репатріант може почати сумніватися у своїй ідентичності. Наприклад, людина може запитувати себе: "Хто я тепер?" або "Яка моя роль у суспільстві?" Це може призвести до емоційної нестабільності та депресії.

Втрата почуття ідентичності може мати серйозні наслідки для психічного здоров'я. Депресія та тривога. Відсутність чіткої самоідентифікації може призвести до розвитку депресії або тривожних розладів. Люди можуть відчувати безвихідь або безнадійність. Соціальна ізоляція. Втрати зв'язків з іншими людьми може призвести до соціальної ізоляції. Репатріанти можуть уникати спілкування з людьми через страх бути неправильно зрозумілими або засудженими. Агресія або панічні атаки. У деяких випадках репатріанти можуть проявляти агресію або страждати від

панічних атак через накопичений стрес і емоційне напруження.

Для подолання втрати почуття ідентичності важливо забезпечити репатріантам доступ до психологічної підтримки. Психологічна допомога. Професійна допомога може допомогти людям зрозуміти свої емоції та знайти шляхи для відновлення своєї ідентичності. Групи підтримки. Участь у групах підтримки для репатріантів може допомогти людям знайти однодумців і обмінятися досвідом адаптації. Соціальні програми. Програми інтеграції можуть допомогти репатріантам налагодити нові соціальні зв'язки і знайти підтримку в місцевій громаді ([Колесніченко, 2024](#)).

Втрати почуття ідентичності є серйозною проблемою для репатріантів після тривалого перебування за кордоном. Розуміння причин цього явища та забезпечення необхідної підтримки є критично важливими для полегшення процесу адаптації та відновлення

Адаптаційний синдром, або розлади адаптації, є психічним станом, що виникає внаслідок труднощів у пристосуванні до нових умов життя. Цей синдром може проявлятися через широкий спектр симптомів, які впливають на емоційний та фізичний стан людини.

Адаптаційний синдром може виникнути внаслідок різних стресових ситуацій, таких як. Зміна місця проживання. Переїзд в іншу країну або місто може викликати труднощі у пристосуванні до нової культури, мови та соціальних норм. Втрата близької людини. Смерть або розлучення можуть призвести до глибоких емоційних травм і відчуття безвиході. Труднощі на роботі. Зміна роботи або втрата роботи можуть викликати фінансовий стрес і невпевненість у майбутньому.

Симптоми адаптаційного синдрому можуть варіюватися, але зазвичай включають: емоційні симптоми, пригнічений настрій, відчуття смутку або безнадійності, тривожність, постійне відчуття тривоги або страху, агресію,

зростання дратівливості або агресивності, фізичні симптоми, соматичні прояви, біль у животі, головний біль, нудота, стиснення в грудях. Панічні атаки. Раптові епізоди сильного страху, що супроводжуються фізичними симптомами (серцебиття, задишка). Соціальні симптоми Соціальна ізоляція. Уникання спілкування з друзями та родиною. Втрата інтересу до діяльності. Відсутність бажання займатися хобі чи іншими активностями (Жіолковський, 2024).

Приклади адаптаційного синдрому. Переїзд за кордон. Людина, яка переїхала в іншу країну на роботу, може відчувати труднощі в адаптації до нової культури. Вона може відчувати тривогу при спробах спілкуватися з місцевими жителями через мовний бар'єр та культурні відмінності. Це може призвести до пригніченого настрою і соціальної ізоляції. Втрата близької людини. Репатріант, який повернувся додому після втрати родича під час війни, може переживати сильний емоційний біль і почуватися безнадійно. Він може проявляти агресію до оточуючих через накопичений стрес і відчуття втрати. Фінансові труднощі. Людина, яка втратила роботу під час пандемії COVID-19, може відчувати постійний страх за своє фінансове майбутнє. Це може призвести до розвитку панічних атак під час спроб знайти нову роботу або отримати фінансову допомогу.

Для подолання адаптаційного синдрому важливо забезпечити доступ до психологічної підтримки. Психотерапія. Професійна допомога може допомогти людям зрозуміти свої емоції та знайти шляхи для відновлення. Групи підтримки. Участь у групах підтримки для людей з подібними проблемами може допомогти знайти однодумців і обмінятися досвідом. Соціальні програми. Програми інтеграції можуть допомогти налагодити нові соціальні зв'язки і знайти підтримку в місцевій громаді.

Адаптаційний синдром є серйозною проблемою для багатьох людей, які стикаються зі змінами у своєму житті.

Розуміння причин і симптомів цього стану є важливим кроком до його подолання. Забезпечення необхідної підтримки та ресурсів може суттєво полегшити процес адаптації та покращити якість життя людей у складних ситуаціях.

Після повернення в Україну репатріанти часто стикаються з відчуттям втрати контролю над своїм життям. Це може бути наслідком різних факторів, таких як зміни в соціальному середовищі, відсутність стабільності, економічні труднощі та емоційні переживання. Розглянемо детально, як саме проявляється ця втрата контролю.

Невизначеність у житті. Після повернення репатріанти можуть відчувати значну невизначеність у своєму житті через зміни в умовах проживання, роботи та соціальних зв'язків. Це явище може мати серйозні наслідки для їхнього психічного здоров'я та загального благополуччя. Ось детальніший аналіз цієї проблеми з прикладами.

Причини невизначеності. Зміни в умовах проживання. Після повернення багато репатріантів стикаються з руйнуванням житла або відсутністю можливості повернутися до свого дому. Наприклад, людина, яка повернулася з-за кордону, може виявити, що її квартира зруйнована внаслідок бойових дій, і їй немає куди повертатися. Відсутність належної інфраструктури та соціальних послуг у регіонах, які постраждали від війни, може додатково ускладнити адаптацію. Труднощі з працевлаштуванням. Репатріанти можуть стикатися з проблемами в пошуку роботи через відсутність актуальних навичок або через те, що їхня освіта не визнається в Україні. Наприклад, особа з вищою освітою, отриманою за кордоном, може не знайти роботу за фахом через мовний бар'єр або відсутність відповідних сертифікатів. Згідно з даними, опитані переселенці часто зазначають високий рівень безробіття та брак робочих місць, що посилює фінансову невизначеність.

Втрати соціальних зв'язків. Повернення додому може супроводжуватися втратою старих зв'язків і труднощами в налагодженні нових. Репатріанти можуть відчувати себе ізольованими, якщо їхні друзі та родичі не можуть зрозуміти їхній досвід за кордоном. Наприклад, людина може повернутися додому і виявити, що її старі знайомства змінилися або розпалися. Втрата соціальної підтримки може призвести до почуття самотності та безвиході.

Приклади невизначеності. Емоційний стрес. Репатріантка, яка повернулася з-за кордону після тривалого перебування у безпечному середовищі, може відчувати тривогу та страх перед майбутнім через невизначеність у працевлаштуванні та житлі. Вона може переживати емоційні сплески і відчувати себе безпорадною. Соціальна ізоляція. Чоловік, який повернувся додому після втрати родича під час війни, може відчувати труднощі у встановленні нових дружніх стосунків. Він може уникати спілкування через страх бути неправильно зрозумілим або засудженим за свої переживання. Фінансова нестабільність. Репатріант, який не зміг знайти роботу протягом кількох місяців після повернення, може стикатися з фінансовими труднощами. Це може призвести до стресу і почуття безвиході, оскільки він не знає, як забезпечити себе та свою родину (Колектив експертів, 2024).

Для подолання невизначеності важливо забезпечити репатріантам доступ до ресурсів і підтримки. Психологічна допомога. Професійна психологічна допомога може допомогти людям справитися зі стресом і емоційними труднощами. Програми інтеграції. Соціальні програми можуть допомогти репатріантам знайти нові соціальні зв'язки та підтримку в місцевій громаді. Групи підтримки. Участь у групах підтримки для репатріантів може допомогти людям обмінятися досвідом і отримати емоційну підтримку.

Невизначеність у житті репатріантів після повернення є серйозною проблемою, яка потребує уваги та підтримки. Розуміння причин цього явища та забезпечення необхідних ресурсів є критично важливими для полегшення процесу адаптації та покращення якості життя людей у складних ситуаціях.

Втрата соціальних зв'язків. Тривале перебування за кордоном може призвести до втрати старих друзів і родичів, що ускладнює налагодження нових контактів. Людина, яка повернулася з-за кордону, може відчувати себе ізольованою через те, що її друзі переїхали або змінилися. Вона може уникати соціальних заходів через страх бути непорозумілою або через культурні відмінності.

Втрата звичних рутин. Повернення додому після тривалого часу за кордоном часто супроводжується змінами у звичних рутиних. Репатріант може відчувати труднощі в організації свого дня, оскільки звичні справи та обов'язки змінилися. Наприклад, якщо раніше він мав чіткий розклад роботи та особистого життя за кордоном, то в Україні може стикатися з хаосом у плануванні часу через невизначеність у роботі та соціальному житті.

Емоційна нестабільність. Відчуття втрати контролю може також проявлятися в емоційній нестабільності. Репатріант може мати часті сплески гніву або сліз у відповідь на незначні подразники через стрес і тиск адаптації. Наприклад, отримавши негативну відповідь на запит про роботу, він може відреагувати агресивно на близьких або друзів.

Відчуття безпорадності. Втрата контролю часто супроводжується почуттям безпорадності і безнадії. Людина може відчувати себе безсилою перед викликами адаптації до нових умов життя. Наприклад, якщо репатріант не знає, як оформити документи для отримання соціальної допомоги або медичних послуг, це може викликати почуття безвиході.

Потреба в підтримці. Відчуття втрати контролю може призвести до

потреби в зовнішній підтримці. Репатріанти можуть звертатися за допомогою до психологів або соціальних працівників для отримання консультацій та підтримки у процесі адаптації. Наприклад, вони можуть брати участь у групах підтримки для обміну досвідом з іншими людьми, які переживають схожі труднощі.

Втрата контролю над життям є серйозною проблемою для репатріантів після повернення в Україну. Невизначеність у житті, втрати соціальних зв'язків, економічна нестабільність та емоційна нестабільність можуть значно вплинути на їхнє психічне здоров'я і процес адаптації. Важливо забезпечити доступ до ресурсів і підтримки для допомоги в подоланні цих труднощів і успішній інтеграції в українське суспільство.

Психологічні проблеми адаптації після тривалого перебування за кордоном є серйозним викликом для репатріантів. Посттравматичний стресовий розлад, соціальна ізоляція, криза ідентичності, емоційні труднощі та відчуття втрати контролю – це лише деякі з проблем, з якими вони стикаються. Для успішної адаптації важливо забезпечити психологічну підтримку та доступ до ресурсів, які допоможуть репатріантам справлятися з цими викликами і налагоджувати своє життя в Україні.

Висновки. Наукова новизна дослідження полягає у виявленні взаємозв'язку між тривалістю перебування за кордоном та особливостями формування психологічної резиліентності, а також у визначенні ключових психологічних механізмів подолання "зворотного культурного шоку".

Теоретичне значення роботи полягає у розширенні наукових уявлень про природу психологічної резиліентності в контексті міграційних процесів та механізми психологічної адаптації репатріантів. Практичне значення дослідження реалізується через програму психологічного супроводу репатріантів.

Соціально-економічний ефект від впровадження результатів дослідження

виявляється у зниженні рівня психологічної дезадаптації репатріантів, прискоренні процесу їхньої професійної реінтеграції та підвищенні ефективності державних програм підтримки.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з проведенням лонгітюдних

досліджень динаміки психологічної резиліентності репатріантів та вивченням міжкультурних особливостей її формування в умовах цифрової трансформації суспільства.

Література:

1. Бакурідзе, Н. Г., Кердивар, В. В., & Овсяннікова, Я. О. (2024). Психологічна підтримка військових: Посттравматичний синдром та методи його подолання. *Психологія та соціальна робота*, 2, 116–125. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.2/18>
2. Блинова, О. Є. (2009). Проблема психологічного здоров'я мігрантів. *Збірник наукових праць: Філософія, соціологія, психологія*, 14(2), 55–64.
3. Жіолковський, В. (2024). Розлад адаптації: Які симптоми. *Medme*. <https://www.medme.pl/artykuly/rozlady-adaptatsii-yaki-symptomy.98064.html>
- Ільчук, В. І., & Шийчук, А. Г. (2022, November 19). Як розпізнати та подолати психологічні травми, які з'явилися під час війни. *Українська правда*. <https://life.prawda.com.ua/society/2022/11/19/251391/>
4. Колектив експертів. (2024). Оновлення стратегії людського розвитку: Аспект репатріації біженців війни. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratehiyi-lyudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv>
5. Колесніченко, М. В. (2024). Психічні травми: Вплив на ідентичність та емоційність людини. *Sunshine At Home*. <https://sunshineathome.com/blog/psixchn-travmi-vplyv-na-dentichnst-ta-emocjnst-lyudini>
6. Орбан-Лембрик, Л. Е. (2004). *Соціальна психологія: Підручник: У 2-х кн. Кн. I: Соціальна психологія особистості і спілкування*. Либідь.
7. Полчанова, Г. С., & Боримська, Л. В. (2022). Психологічна підтримка під час війни: Збірка листівок. Житомир.
8. Прислонська, К. О. (2024). Панічні атаки: Як діяти. Служба психосоціальної підтримки сімей військовослужбовців. https://pidtrymka.in.ua/useful_post/panichni-ataky-yak-diyaty/
9. Пуздрач, Ю. М. (2023). Методи і засоби психологічної допомоги вимушеним переселенцям (Мірошник, З. М., Науковий керівник). *Кривий Ріг: КДПУ*.
10. Bhandari, S. (2023). Panic attack symptoms. *WebMD*. <https://www.webmd.com/anxiety-panic/panic-attack-symptoms>
11. Bock, P. K. (1994). *Psychological anthropology*. Praeger.
12. Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
13. Kim, Y. Y. (1979). Toward an interactive theory of communication-acculturation. *Communication Yearbook*, 3, 435–453. <https://doi.org/10.1080/23808985.1979.11923776>
14. Pfeifer, S. (2010). *Depression: Krankheit der Moderne*.

УДК 314.151.3-054.73"364"]-044.247
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-473-480

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ІНТЕГРАЦІЇ ВИМУШЕНИХ ПЕРЕСЕЛЕНЦІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ірина Сингаївська¹, Марина Чистякова²

¹К.психол.н., професор, директор ННІ психології, ВІЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна, e-mail: irinas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-0081>

²Магістр, ВІЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: maryna.chy.13@gmail.com

INTERNATIONAL PRACTICE OF INTEGRATING WAR-FORCED MIGRANTS

Iryna Synhaiivska¹, Maryna Chystiakova²

¹PhD (Psychological sciences), Professor, Director of the Academic and Scientific Institute of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: irinas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-0081>

²Master's degree, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: maryna.chy.13@gmail.com

Анотація. Ця стаття досліджує ключові аспекти міжнародного досвіду інтеграції вимушених переселенців у період воєнних конфліктів. Аналіз ґрунтується на теоретичних моделях дезадаптації та посттравматичного досвіду (Кюблер-Росс, Франкл, Тедешчі, Босс), враховуючи вплив соціокультурних чинників на процес адаптації. Дослідження розглядає різні терміни, що використовуються для позначення вимушених мігрантів (біженці, мігранти, іммігранти, ВПО), та аналізує чинники, що впливають на успішність інтеграції, зокрема рівень соціальної підтримки та культурну подібність.

Дослідження розглядає різний національний досвід інтеграції вимушених мігрантів, зокрема: позитивний досвід Фінляндії та Данії, приклади успішної інтеграції завдяки культурній подібності та розвинутій системі підтримки; негативний досвід Данії (досвід з палестинськими біженцями) – приклад неуспішної інтеграції, пов'язаний із соціокультурними відмінностями та відсутністю адекватної підтримки; досвід інтеграції українців в Ірландії у контексті війни, враховуючи проблеми адаптації та забезпечення психологічної допомоги.

У статті аналізується вплив соціокультурних чинників. Аналіз зосереджується на впливі соціокультурних чинників на процес інтеграції, включаючи культурну подібність, рівень соціальної підтримки, доступ до ресурсів та наявність дискримінації.

На основі аналізу міжнародних кейсів формулюються рекомендації щодо поліпшення політики інтеграції.

Ключові слова: біженці, мігранти, іммігранти, переселенці, криза, дезадаптаційна криза, вимушена імміграція, адаптація, вимушений переселенець, втрата, невизначена втрата, війна, посттравматичний стресовий розлад, посттравматичне зростання, життєстійкість.

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 19

Abstract. This article examines key aspects of international experience in integrating forcibly displaced persons during armed conflicts. The analysis is grounded in theoretical models of disadaptation and post-traumatic experience (Kübler-Ross, Frankl, Tedeschi, Boss), considering the influence of sociocultural factors on the adaptation process. The research explores the various terms used to describe forced migrants (refugees, migrants, immigrants, IDPs), and analyzes factors influencing successful integration, including levels of social support and cultural similarity.

The study examines different national experiences of the integration of forced migrants, in particular: the positive experience of Finland and Denmark, examples of successful integration due to cultural similarity and a developed support system; the negative experience of Denmark (experience with Palestinian refugees) – an example of unsuccessful integration, associated with socio-cultural differences and the lack of adequate support; the experience of the integration of Ukrainians in Ireland in the context of the war, taking into account the problems of adaptation and the provision of psychological assistance.

The article analyzes the influence of socio-cultural factors. The analysis focuses on the influence of socio-cultural factors on the integration process, including cultural similarity, the level of social support, access to resources and the presence of discrimination.

Based on an analysis of international case studies, recommendations for improving integration policies are formulated.

Keywords: Refugees, migrants, immigrants, displaced persons, crisis, inadaptation crisis, forced migration, adaptation, forced migrant, loss, ambiguous loss, war, post-traumatic stress disorder (PTSD), post-traumatic growth, resilience.

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 19

Постановка проблеми. Актуальність дослідження підкреслюється безпрецедентним масштабом вимушеної міграції, спричиненої як війною в Україні, так і значними воєнними конфліктами у світі, де кількість вимушено переміщених осіб станом на кінець 2023 року сягнула вражаючої цифри 117,3 млн., серед яких 9,7 мільйонів українських біженців (UNHCR, 2023). У багатьох з них починаються тривожні розлади, депресія та посттравматичний стресовий розлад (ПТСР). З багатьох причин психічні розлади інколи важко діагностувати та лікувати серед вимушених переселенців під час війни. Дослідження зосереджується на аналізі механізмів дезадаптації, які переживають ці особи, та на пошуку оптимальних шляхів подолання кризи. Отже, важливого значення набуває поглиблене вивчення формування механізмів дезадаптації мільйонів українців, які були вимушені покинути власний дім та рідних через страшну воєнну загрозу.

Ситуація, що склалася, впливає на весь цивілізований світ, і продовжить впливати через декілька поколінь, саме цим був обумовлений вибір вивчення теми дезадаптаційної кризи серед біженців з метою дослідження ефективних способів її подолання.

Застосовується комплексний підхід, що охоплює аналіз біологічних, психологічних та соціокультурних чинників, які впливають на процес адаптації. Аналізуються різні чинники, що впливають на успішність інтеграції, включаючи культурну подібність, рівень соціальної підтримки та доступ до ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретична основа дослідження базується на роботах провідних дослідників у галузі дезадаптації та посттравматичного стресу, таких як Кюблер-Росс (п'ять стадій горя), Анджель та Джоель (нетерпимість до невизначеності), Тедешчі та Калхон (посттравматичне зростання), Босс (невизначена втрата), а також на результатах емпіричних досліджень міграційних процесів (Лінч, Вітман та інші), дослідження для кваліфікованих іммігрантів впливу коучингу

на покращення розуміння місцевих кар'єрних маршрутів і кваліфікацій (Зікіч і Річардсон, 2016). Ці моделі дозволяють аналізувати психологічні реакції на стрес, втрату та невизначеність, властиві досвіду вимушеної міграції.

Формулювання мети дослідження. Метою статті є теоретичний аналіз проблеми інтеграції вимушених переселенців у період війни. Дослідження розглядає різні національні досвіди інтеграції вимушених мігрантів, зокрема:

1. Позитивний досвід Фінляндії та Данії, приклади успішної інтеграції завдяки культурній подібності та розвинутій системі підтримки.

2. Негативний досвід Данії (досвід з палестинськими біженцями) – приклад неуспішної інтеграції, пов'язаний із соціокультурними відмінностями та відсутністю адекватної підтримки.

3. Аналіз досвіду інтеграції українців в Ірландії у контексті війни, враховуючи проблеми адаптації та забезпечення психологічної допомоги.

4. Вплив соціокультурних чинників. Аналіз зосереджується на впливі соціокультурних чинників на процес інтеграції, включаючи культурну подібність, рівень соціальної підтримки, доступ до ресурсів та наявність дискримінації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У випадку вимушеної імміграції під час війни, людина змушена долати наслідки важких етапів адаптації, особливо важким з яких є період розчарування та невизначеності (Анджел & Джоель, 2023). Яскраві спогади можуть чергуватись з провалами в пам'яті, переживання змінюватись байдужістю, емпатія до людей може відчуватись одночасно з ненавистю до ворогів (Сингаївська, 2023). Успішним же буде вважатися досвід посттравматичного зростання у парадоксальних змінах Я-концепції (Єфімова, 2023; Максименко, Кузікова & Зливков, 2017). До прикладу, людина, що постраждала від травми війни, стає більш вразливою, і, водночас, відчуває себе більш сильною, адже змогла подолати

важкі випробування і вижила. Так стверджують Р. Тедесчі та Л. Калхон (2004). Вони відзначають важливий аспект пост-травматичного розвитку, що характеризується посиленням почуття гідності та самоповаги. “Люди, які зазнали травматичних життєвих подій, як правило, повідомляють, що не дивно, про підвищене почуття вразливості, що відповідає досвіду страждань, які вони, можливо, не змогли контролювати або запобігти. Однак ці самі люди також можуть повідомити про посилене відчуття власної здатності вижити та перемогти... Інший досвід, про який часто повідомляють ті, хто пережив травму – це потреба говорити про травматичні події, що запускає випробування міжособистісних стосунків – одні проходять, інші не витримують. Вони також можуть виявити, що стають більш толерантні до близькості та мають більше співчуття до тих людей, які зазнають життєвих труднощів” (Tedeschi & Calhoun, 2004). Загалом, варто зазначити, що розвиток особистості у конкретних умовах та в результаті певних рішень, а також пристосування – через адаптацію й творчість – до нових умов, фактично створює в результаті неповторний життєвий шлях (біографію) і неповторну особистість – індивідуальність (Панок, 2019).

Формування ефективних поведінкових стратегій та коригування Я-концепції в нових умовах стає запорукою подолання дезадаптивних стратегій у вимушених переселенців під час війни. Однією з найефективніших стратегій подолання дезадаптаційної кризи являється всебічний розвиток і прояв такого психологічного феномену, як життєстійкість.

Згідно з дослідженням, що було проведено у Фінляндії під час Другої світової війни (Tedeschi & Calhoun, 2004), психіка найкраще адаптується під час міграції на території, що мають схожу мову, культуру, та можливість функціонування особистості у соціальному середовищі, не втрачаючи рольової самоідентифікації.

Саме в таких умовах психіка здатна до формування життєстійкості та всебічного розвитку нової Я-концепції (Максименко, Кузікова & Зливков, 2017).

Дослідження успішної імміграції (аналіз тих, хто залишається на новому місці, а не тих, хто виїжджає), виявляє, що культурні подібності відіграють ключову роль у прийнятті цього непростого рішення – стати вимушеним переселенцем під час війни. Дослідження Пенсильванського університету, що були проведені серед 22 тисяч вимушених переселенців з Карелії до Західної Фінляндії, також довело важливість перейняття нового культурного досвіду, одруження із місцевими для успішної адаптації, що стало можливим через спільну мову, схожу культуру, соціальний устрій та подібність традицій.

Немаловажним виявився той факт, що Фінляндія багато століть воювала за власну незалежність проти більших країн – спершу проти Швеції, а потім проти російського вторгнення. І те, що в результаті Другої світової війни територія Фінляндії стала незалежною державою, а територія Карелії, де проживали віками етнічні фіни, була завойована росіянами, стало стимулюючим чинником, що сприяв масовому переселенню та успішній адаптації та асиміляції, навіть без будь-якої психологічної підтримки, яка не практикувалась серед біженців в ті роки у Фінляндії.

Переселенці, які не створювали близьких стосунків з місцевими, не дружили, не родичалися, повернулися до своєї країни, покинувши Фінляндію після закінчення війни. Вочевидь, через обмеженість соціалізації на новому місці, вони не змогли успішно подолати всі етапи адаптації, що не дало їм змоги прийняти новий досвід, інтегрувати його або означити як успішний.

Внутрішня оцінка нового досвіду, як "успішного" чи "неуспішного", відіграє вирішальну роль у процесі подолання дезадаптаційної кризи біженця. Також внутрішній конфлікт значно зростає через неможливість повернення до минулого

життя, яке сприймається свідомістю саме "успішним" (на протигагу новому, "неуспішному") через загрозу життю (воєнний конфлікт, голод, низький рівень життя вдома).

Об'єктивно нове життя в еміграції може бути кращим – більш спокійним, повністю безпечним, стабільним та ситим, з гарними перспективами на майбутнє, але суб'єктивно той садок, який людина все життя насаджувала у себе вдома, важить більше, ніж будь-які нові придбання в "чужому" суспільстві, домі, адже десь є "свій".

Р. Лінч, професор Пенсільванського університету, зауважує, що: "це був рідкісний історичний випадок, який дав нам справді цікавий спосіб проаналізувати фактичну поведінку величезної кількості людей, які фактично голосували ногами. Вони або повернулися додому, або залишилися в своїх нових домівках, що зробило їх ідеальною популяцією для спроб відповісти, що веде до успішної міграції" (website of Open Access Government).

Безумовно, успішній адаптації великої кількості людей на прикладі біженців з Карелії до Фінляндії, сприяла культурна подібність. Вона відіграла ключову роль у прийнятті рішення залишитись на новому місці чи повернутися додому.

У результаті проведеного дослідження можна відслідкувати тенденцію негативного впливу соціокультурних відмінностей, таких як – чужа мова, чужа релігія, інші культурні традиції – на неуспішність психологічної адаптації вимушених переселенців. Дані соціокультурні чинники, як зауважує Р. Лінч, були найбільшою перешкодою в еміграції.

Дослідження також виявило, що в усіх моделях міграції молодість грала визначну роль для людей. Одруження за межами своєї етнічної групи, освіта та евакуація в лінгвістично більш схожу територію асоціювалися з вищою ймовірністю залишитися в місці евакуації замість повернення на батьківщину, в той

самий час, як одруження в межах власної етнічної меншини, зменшувало шанси біженців подолати дезадаптаційну кризу та залишитись в більш сприятливих умовах.

Подібність вимушених переселенців з Карелії до місцевого населення, яка проявилась у культурі, мові, традиціях, і, головне, зовнішності, стала важливим чинником позитивного сприйняття нових членів суспільства місцевими. Історична боротьба фінського народу за незалежність та свободу зіграла також немаловажну роль у прагненні відновити свій генетичний фонд.

Доктор М. Віттман, що працює в департаменті експериментальної психології в Оксфордському університеті, зауважує, що людській психіці притаманне соціальне так зване "злиття" з подібними людьми (Wittman, 2021).

Щоб вижити, люди повинні оцінювати свої можливості та здібності інших. Доктор М. Віттман разом з групою дослідників виявили, що, незважаючи на те, що люди раціонально оцінювали свої здібності на основі власної продуктивності, їхні оцінки самих себе були частково злиті з діяльністю інших. З іншого боку, їхні оцінки здібностей для інших також відображали їх власну продуктивність, а також продуктивність інших. Злиття "я-це-інший" функціонувало залежно від контексту. Злиття себе з іншими вплинуло не лише на суб'єктивні оцінки, але й на те, як люди згодом об'єктивно коригували свою продуктивність.

Іншими словами, ми несвідомо і дуже швидко визначаємо, хто "свій", а хто "чужий". Однією з причин, чому злиття себе з іншим є таким цікавим явищем, є те, що ми можемо пов'язати його з дуже специфічною областю префронтальної кори головного мозку. Хоча префронтальна кора головного мозку відповідає за вищі когнітивні функції, такі як навчання, концептуальне мислення та прийняття рішень, проте розділення інших людей на дві категорії "свій" та "чужий" відбувається миттєво, за декілька секунд.

Результати досліджень доктора М. Вітмана показують, що ми, як люди, справді дуже соціальні істоти. Ми, природно, маємо контекстуально вбудоване та інтегроване відчуття себе та інших. Наші оцінки своїх здібностей та здібностей інших за своєю суттю є взаємозалежними. Саме тому соціальна подібність є важливою для посилення нашого відчуття впевненості та безпеки.

На противагу успішному досвіду природньої психологічної адаптації біженців з Карелії у Фінляндії, важливо зазначити, що у разі, якщо дезадаптаційна криза біженця залишиться невирішеною, то її наслідки призводять до глибокої клінічної депресії, соціальної депривації, дезадаптації, а подекуди навіть до антисоціальних дій. Так, серед 321 біженців з Палестини, яких прийняла Данія у 1992 році, станом на 2019 рік, 64 відсотки мають судимість та в цілому ведуть маргінальний спосіб життя, навіть через багато років (Вебсайт Європейської комісії, 2024). Завдяки спостереженню з боку уряду Данії за ситуацією з шукачами притулку, ми можемо провести аналіз ретроспективи та прийняти до уваги ці висновки – відмінності соціумів та культур лише погіршили психо-соціальний клімат серед біженців.

Міграція до Європи різко зросла протягом останніх кількох років, переважаючи урядові органи на національному та європейському рівнях, і підживлюючи ксенофобський, націоналістичний, популістський дискурс, який пов'язує мігрантів із загрозами безпеці (website Republic of Ireland).

Як вказував доктор М. Вітман (2021), розділення на “свій” та “чужий”, а також так зване психо-соціальне “злиття” з тими людьми, яких наша префронтальна кора сприймає, як “своїх”, призводить як до позитивних результатів, так і до негативних наслідків, навіть конфліктів, а іноді елементів ненависті до “чужих”. Оскільки дані реакції еволюційно обумовлені, то нівелювання їх негативного впливу можливе лише у високорозвиненому

суспільстві за допомогою високої толерантності та готовності допомогти іншим, навіть “чужим”. Палестинські біженці очевидно були психологічно не готові до інтеграції, прийняття відмінностей “чужих”, не знаходили нові сенси в новому житті та зовсім не мали готовності до крос-культурних зав'язків, наприклад близьких дружніх або романтичних стосунків із місцевими, що, можливо, було взаємним.

У лютому 2022 року після початку повномасштабного російського вторгнення в Україну, Ірландія була однією з перших країн Євросоюзу, яка надала тимчасовий міжнародний захист для вимушених переселенців з України під час війни.

Місцеві центри гуманітарної допомоги біженцям з України організовували місцеві поляки, українці та ірландці, роздаючи новоприбулим одяг, предмети гігієни та побуту. Вони діяли в Ірландії більше року, а згодом трансформувалися в центри українського культурного розвитку, де і до сьогодні кожен українець може долучитися до арт-терапевтичних груп, творчих пісенних та танцювальних гуртків, діти мають можливість вивчати українську мову та традиції (website of Open Access Government).

На державному рівні було надано фінансову підтримку (гранти та працевлаштування) психологам з України, які отримували кошти від фондів за свою роботу з українськими біженцями, за дослідженнями Ірландської Асоціації психологів, біженці, шукачі притулку та мігранти страждають від посттравматичного стресового розладу (ПТСР) в 10 разів частіше, ніж корінне населення (website of Irish Association of Counseling and Psychotherapy). З українцями проводились групи психологічної стабілізації та підтримки, як онлайн так і офлайн. В рамках однієї з таких програм було реалізовано і наш авторський проект під назвою “LightHouse_Project” у графстві Каван, Республіка Ірландія.

Загалом, станом на 04 лютого 2025 року, Ірландія прийняла та розмістила 104,870 тисячі вимушених переселенців з України. Така соціальна підтримка з боку ірландського суспільства була зумовлена особливостями його формування, адже Республіка Ірландія мала досвід війни за незалежність проти імперії Об'єднаного Королівства. Досі частина острова Ірландії окупована Британією і носить назву “Північна Ірландія”.

В той самий час суб'єктивні відчуття вимушених переселенців, які “супроводжують дезадаптаційну кризу, характеризуються своєю складністю та неоднорідністю, як то: відчуття втрати сенсу життя, своєї психо-соціальної ролі, відчуття тупику та безвиході, відчуття безсилля та гніву, тотальна втома, пригніченість та постійне роздратування і відчай” (Чистякова & Сингаївська, 2024в; Мохнач & Сингаївська, 2022). В силу обставин, майже кожна українська сім'я у вимушеній імміграції повинна була змінити свої правила, ритуали та ролі. Більшість мам залишилися одні з дітьми, і роль тата стала незрозумілою та хиткою для сімейної системи. Відчуття в таких розділених сім'ях, неначе їх “нормальне” сімейне життя стоїть на паузі і всі чекають на повернення до минулого, щасливого життя, в якому сім'я була повною (Завгородня & Краєва, 2023). І тому ми застрягаємо на дні розчарування третього етапу, відчуваючи неймовірний стрес. До того ж, фактично, мамі доводиться перебирати на себе обов'язки батька, іноді старша дитина також частково виконує ці обов'язки, ролі переплутані, але конфлікт в тому, що члени родини не бажають це приймати, як воно є, та сприймають вимушену імміграцію, як випробування, що має колись скінчитися. Дослідження психічного здоров'я біженців в Ірландії показали, що “багато мігрантів і біженців відчувають проблеми з психічним здоров'ям... поширеність цілого ряду проблем із психічним здоров'ям, як правило, вища серед мігрантів і біженців, ніж населення, яке їх приймає” (website of St'Patrick Mental Health Servises).

Серед українців в Ірландії наразі також спостерігається футурофобія – страх майбутнього, що виник в результаті нашарування багатьох неочікуваних змін, травматичних подій та вимушеного переселення з рідного дому в абсолютно відмінні культурно-соціальні умови. Міжнародний журнал “Медікал Ньюз Тудей” (website of Medical News Today, 2023) описує даний психологічний феномен, як передбачувану тривогу за майбутнє, або як тривогу “на випередження”. Ця тривога може супроводжуватись важким станом, що характеризується страхом, занепокоєнням, фізичними проявами паніки (спітнінням, тахікардією, порушенням ритму дихання і т.д.). Під час роботи з українцями в каунті Каван, ми спостерігали прояви футурофобії майже у кожного українця, починаючи з підліткового віку і до самого похилого.

Подолати футурофобію допомагає направлений психо-соціальний коучинг. Дослідження для кваліфікованих іммігрантів показують позитивний вплив такого коучингу на покращення розуміння місцевих кар'єрних маршрутів і кваліфікацій. Мовні навички теж можуть бути значно покращені в системі такого коучингу. Грамотність є ключовим компонентом працевлаштування. Часто біженці не мають переваг для отримання державного фінансування їх бізнесу, і деякі вимушені переселенці можуть не мати наполегливості або розуміння системи, щоб успішно орієнтуватися між агентствами та постачальниками.

Як стверджує П. Босс, виникнення даного стану детерміновано генералізованим станом невизначеності, пов'язаним як з минулим досвідом, так і з очікуванням страшного, непевного майбутнього (Boss, 2023).

Найбільш м'яко адаптація в Ірландії проходить для віруючих людей, які не змушені змінювати принаймні релігійні переконання та життєві смисли, вони знайшли тут однодумців, свою “духовну сім'ю”. Баптисти, ортодоксальні християни, мусульмани та свідки Єгови, які

відвідують щотижневі служби в своїх церквах, відмічають, що лише виграли від переїзду в цю європейську країну – адже можливостей тут набагато більше, поряд міцна комуна з їх братів та сестер і вони щиро вірують у те, що сам Бог вберіг їх та привів до кращого життя. Серед глибоко віруючих та релігійних людей не спостерігається тривоги, занепокоєння та депресивних станів. Духовна складова стала дуже сильною опорою для них та дозволила пройти дезадаптаційну кризу максимально успішно, завдяки маркуванню нового оточення, як “своїх”.

Так, “ефективність адаптації та недопущення дезадаптаційної кризи буде залежати від комплексу заходів, що полегшують інтеграційний процес загалом, це – психологічні заходи, економічні сприятливі умови, соціалізація, робота з дітьми і підлітками (їх інтеграція в освітній та комунікативний процес)” (Чистякова & Сингаївська, 2024а).

Висновки. Проведений аналіз міжнародного досвіду інтеграції вимушених переселенців під час війни виявив, що успішна інтеграція залежить від комплексного підходу, що враховує психологічні, соціокультурні та соціальні аспекти. Існуючі на сьогодні дослідження недостатньо фокусуються на психологічному стані вимушених переселенців.

Аналіз успішних та невдалих кейсів інтеграції підкреслює важливість врахування культурної подібності та рівня соціальної підтримки. Зокрема, невдала інтеграція палестинських біженців у Данії продемонструвала негативний вплив

соціокультурних відмінностей на процес адаптації.

Для поліпшення політики інтеграції вимушених переселенців під час війни рекомендується:

1. Розширити дослідження психологічного стану. Здійснювати глибші дослідження психологічних труднощів та потреб вимушених переселенців, що враховують індивідуальні особливості та різні типи травматичного досвіду.

2. Реалізувати комплексну програму інтеграції. Впроваджувати програми, що поєднують психологічну, соціальну та рольову інтеграцію – організацію психологічних груп підтримки для проживання горя від невизначеної втрати, розвитку життєстійкості та формування нової Я-концепції; сприяння становленню нових соціальних зв'язків, залучення до діяльності місцевого суспільства та доступ до ресурсів; допомогу в знаходженні роботи, навчанні та інтеграції в освітню систему.

3. Врахувати соціокультурні чинники. Розробляти стратегії інтеграції, що враховують культурні особливості та мовні бар'єри. Сприяти культурному обміну та взаєморозумінню.

4. Забезпечити довгострокову підтримку. Надавати довгострокову підтримку вимушеним переселенцям, забезпечуючи їхній доступ до необхідних ресурсів та послуг.

Ці рекомендації спрямовані на створення більш ефективних стратегій інтеграції, що враховують складний та багатогранний досвід вимушених переселенців під час війни.

Література:

- Анджел, Н., & Джоель, Х. (2023). Нетерпимість до невизначеності, посттравматичного стресу, депресії та страху за майбутнє серед переміщених біженців. *Журнал тривожних розладів*, 94, 15–25. <https://www.sciencedirect.com/>
- Єфімова, А. Г. (2023). Особливості соціально-психологічної адаптації українців до умов міграції у США. *Вісник післядипломної освіти*, 23(52), 23–26.
- Завгородня, О., & Краєва, О. (2023). Психологічні проблеми осіб, вимушено переміщених внаслідок російської агресії. *Вісник Національного*

університету оборони України. 73(3), 73–80. <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/276921>

- Максименко, С. Д., Кузікова, С. Б., & Зливков, В. Л. (2017). Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика: Монографія. Київ, Суми, 538.

- Мохнач, Л. Ю., & Сингаївська, І. В. (2022). Особливості соціально-психологічної адаптації людей, які виїхали за кордон та тих, які лишилися в Україні під час війни. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові,*

соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (Київ, 07 грудня 2022 р.). К.: Університет "КРОК", 296–299.
<https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1274>

6.Офіційний вебсайт Європейської комісії (2024), Європейський сайт про інтеграцію: Управління інтеграцією вимушених переселенців у Данії https://migrant-integration.ec.europa.eu/country-governance/governance-migrant-integration-denmark_en

7.Панюк, В. Г. (2019). Варіативність як якість особистості. Особистість у кризових умовах та критичних ситуаціях життя: тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 21 лютого-1 березня 2019), 82-83.
<https://core.ac.uk/download/pdf/196235464.pdf>

8.Чистякова, М. О., & Сингаївська, І. В. (2024а). Деадаптаційна криза біженців. Вектори соціальної, організаційної та економічної психології [Електронне видання] : тези доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 23 лют. 2024 р.). Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 441–444.
<https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/7da6cdebef07e19b53cea263ec7c2dad.pdf>

9.Чистякова, М. О., & Сингаївська, І. В. (2024в). Способи подолання деадаптаційної кризи у вимушених переселенців під час війни: тези доповідей I Міжнародної конференції (Київ, 21–22 листопада 2024 р.). К.: Університет "КРОК".
<https://conf.krok.edu.ua/PPSAU/PPSAU-2024/paper/view/2720>

10.Сингаївська, І. В. (2023). Психологічні рекомендації з самопомогги вимушеним переселенцям. Теорія та практика психокорекції особистості: тези доповіді III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Умань, 26 жовтня 2023 р.). Умань : Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, 163–166.

11.Boss, P. E. (2023). Ambiguous Loss, Living Beyond Loss, Death in the Family. University of Minnesota. August

https://www.researchgate.net/publication/373044042_Ambiguous_Loss_Living_Beyond_Loss_Death_in_the_Family_Boss_2004

12.Tedeschi, R., & Calhoun, L. (2004). Posttraumatic Growth. A New Perspective on Psychotraumatology Psychiatric Published. *Psychiatric Times*, 21, 34–43.

13.The official website of St'Patrick Mental Health Services. <https://www.stpatricks.ie/media-centre/news/2023/december/migrant-and-refugee-mental-health-founders-day>

14.The official website of Irish Association of Counseling and Psychotherapy. The preparedness of therapists for working with refugees and asylum seekers: A quantitative study by Edel Myers. <https://iacp.ie/files/UserFiles/IJCP-Articles/2023/The%20preparedness%20of%20therapists%20for%20working%20with%20refugees%20and%20asylum%20seekers%20A%20quantitative%20study%20by%20Edel%20Myers.pdf>

15.The official website of Open Access Government - Successful adaptation after immigration helped by cultural similarities
URL:<https://www.openaccessgovernment.org/cultural-similarities/127858/>

16.The Official website of Medical News Today. Jane Leonard (2023). URL:
<https://www.medicalnewstoday.com/articles/anticipatory-anxiety#:~:text=Anticipatory%20anxiety%20involves%20feeling%20high,to%20focus%20on%20negative%20outcomes>

17.The official website of UNHCR. (2023). Global Report. Executive Summary UNHCR - <https://reporting.unhcr.org/>

18.The official website Republic of Ireland. Governance to Respect the Human Rights of Migrants. <https://www.ceps.eu/ceps-publications/facilitating-mobility-and-fostering-diversity-getting-eu-migration-governance-respect/>

19. Wittman, D. (2021). The official website University of Oxford. *Oxford News Blog*. 21st of June <https://www.ox.ac.uk/news/science-blog/intertwined-our-perception-ourselves-and-others>

УДК 159.923.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-481-488

ОСОБЛИВОСТІ ЧАСОВОЇ ПЕРСПЕКТИВИ МАТЕРІВ, ЯКІ ВИХОВУЮТЬ ДІТЕЙ З РОЗЛАДАМИ АУТИСТИЧНОГО СПЕКТРУ

Руслана Пасічняк

К.психол.н., доцент, докторантка кафедри експериментальної та прикладної психології, Київський національний університет імені Т.Шевченка, Київ, Україна, e-mail: ruslana.pasich@gmail.com, ORCID <https://orcid.org/0009-0006-1421-7480>

TIME PERSPECTIVE SPECIFICS OF MOTHERS RAISING CHILDREN WITH AUTISM SPECTRUM DISORDER

Ruslana Pasichniak

PhD in Psychology, Associate Professor, Doctoral Student at the Department of Experimental and Applied Psychology, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine, e-mail: ruslana.pasich@gmail.com, ORCID <https://orcid.org/0009-0006-1421-7480>

Анотація. Виховання дитини з розладом аутистичного спектру (РАС) є складним випробуванням для батьків, що часто супроводжується високим рівнем стресу, емоційним вигоранням та тривожністю. Особливості часової перспективи батьків можуть суттєво впливати на їхній емоційний стан та адаптаційні можливості. Дослідження часових орієнтацій матерів, які виховують дітей з РАС, є важливим для розуміння психологічних механізмів адаптації до складних життєвих обставин та розробки ефективних психологічних інтервенцій.

Мета дослідження полягала у вивченні особливостей часових орієнтацій матерів, які виховують дітей з РАС, їх взаємозв'язку з толерантністю/інтолерантністю до невизначеності та суб'єктивним відчуттям благополуччя. У дослідженні взяли участь 218 батьків дітей з РАС, з яких 95,41% склали жінки.

В рамках емпіричного дослідження було використано наступні психодіагностичні інструменти: опитувальник часової перспективи Ф. Зімбардо (ZTPI), шкала інтолерантності до невизначеності Н. Карлетона (IUS-12), шкала психологічного благополуччя К. Ріффа. Статистична обробка одержаних результатів була здійснена з використанням критерію Шапіро-Уїлка, t-критерію Стьюдента та коефіцієнта кореляції Пірсона.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що для матерів, чиїм дітям встановлено діагноз розлад аутистичного спектру, характерна незбалансована дезадаптивна часова перспектива з домінуванням «Негативного минулого» та «Фаталістичного теперішнього», сумніви в своїй здатності вплинути на актуальну життєву ситуацію, переживання власної безпорадності та слабка орієнтація на досягнення цілей майбутнього. Виявлено кореляції цих часових орієнтацій з загальною інтолерантністю до невизначеності, прогностичною та гнітючою тривогами.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу різних психологічних інтервенцій на часову перспективу та психологічне благополуччя матерів, які виховують дітей з РАС. Перспективним є дослідження впливу соціокультурних факторів на часову перспективу та адаптацію матерів до виховання дітей з РАС.

Ключові слова: розлад аутистичного спектру, часова перспектива, інтолерантність до невизначеності, психологічне благополуччя.

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 4, бібл.: 15

Abstract. Raising a child with autism spectrum disorder (ASD) is a complex challenge for parents, often accompanied by high levels of stress, emotional burnout, and anxiety. The characteristics of parents' time perspective can significantly affect their emotional state and adaptive capabilities. Research on the time orientations of mothers raising children with ASD is crucial for understanding the psychological mechanisms of adaptation to difficult life circumstances and developing effective psychological interventions.

The aim of the study was to explore the characteristics of time orientations in mothers raising children with ASD, their relationship with tolerance/intolerance of uncertainty, and subjective feelings of well-being. The study involved 218 parents of children with ASD, of whom 95.41% were women.

In the empirical study, the following psychodiagnostic tools were used: Zimbardo Time Perspective Inventory (ZTPI), Intolerance of Uncertainty Scale by N. Carleton (IUS-12), and Psychological Well-Being Scale by Carol D. Ryff. Statistical processing of the obtained results was performed using the Shapiro-Wilk test, Student's t-test, and Pearson's correlation coefficient.

The results provide grounds to assert that mothers whose children are diagnosed with autism spectrum disorder are characterized by an unbalanced, maladaptive time perspective with a dominance of "Negative Past" and "Fatalistic

Present," doubts about their ability to influence the current life situation, feelings of helplessness, and a weak orientation towards achieving future goals. Correlations were found between these time orientations and general intolerance of uncertainty, anticipatory anxiety, and inhibitory anxiety.

Further research may be directed towards studying the impact of various psychological interventions on the time perspective and psychological well-being of mothers raising children with ASD. Investigating the influence of sociocultural factors on the time perspective and adaptation of mothers to raising children with ASD is also promising.

Keywords: autism spectrum disorder, time perspective, intolerance of uncertainty, psychological well-being.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tabl.:** 4; **bibl.:** 15

Постановка проблеми. Дослідження емоційного досвіду батьківства в контексті виховання дитини з розладом аутистичного спектру (РАС) свідчать про наявність високого рівня стресу, емоційного вигорання та підвищеної тривожності серед батьків (Yorke et al., 2018; Якнюнас, Гусак, 2019). Постановка діагнозу, турбота про дитину виступають в якості комплексного стресогенного чинника, який не тільки суттєво змінює усталений спосіб життя сім'ї, але й уявлення батьків про майбутнє дитини та інших членів родини, про власну перспективу, негативно впливає на рівень їх психологічного благополуччя. Мінімальне психологічне благополуччя співвідноситься песимістичним поглядом на виховання дитини з РАС, зниженням ефективності діяльності в напрямку покращення її функціонального стану та успішної соціалізації (Dykens et al., 2014).

Суб'єктивна тенденція у ставленні до минулого, теперішнього та майбутнього є одним із важливих чинників, що може впливати на емоційний стан та адаптаційні можливості особистості (Zimbardo & Boyd, 1999). Іншими словами, часова перспектива особистості розглядається в якості чинника, що так чи інакше обумовлює сприйняття умов нової життєвої ситуації, оцінку людиною своїх потенційних можливостей щодо конструювання майбутнього згідно цих нових обставин. Вивчення специфіки часового профілю матерів, які виховують дітей з розладами аутистичного спектру допоможе поглибити розуміння психологічних механізмів адаптації до складних життєвих обставин, а також сприятиме розробці цілеспрямованих психологічних інтервенцій, спрямованих на оптимізацію їхнього емоційного стану та підвищення стресостійкості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Відомо, що невизначеність щодо розвитку та майбутнього дитини може сприяти підвищенню рівня тривожності та зниженню відчуття контролю над життям (Brosschot et al., 2006, Lee et al., 2022, O'Brien, 2007). Водночас, особливості часової перспективи можуть слугувати як захисним, так і ризиковим чинником для психологічного стану батьків (Stolarski, Fieulaine, & Zimbardo, 2015; Громова, 2022). Дослідженнями встановлено, що неприйняття власного минулого викликає розчарування та погіршує здатність протидіяти негативним впливам середовища. Так само, гедоністична та фаталістична установка на теперішнє негативно впливає на переконання особистості, що від її волі та зусиль залежить майбутнє. Орієнтація на майбутнє, що виражається в наявності цілей та планів, сприяє відкритості до нового досвіду та його пізнання. Позитивний погляд на минуле – це основа сприйняття досвіду як важливого етапу розвитку, що призвів до актуальних досягнень особистості (Сердюк та ін., 2022). Отже, орієнтація на позитивне минуле, в поєднанні з усвідомленням майбутнього, сприяє цілеспрямованості та успішності особистості. Встановлено, що негативне ставлення до минулого та фаталістичне сприйняття теперішнього корелює з низькою толерантністю до невизначеності та підсилює прояви посттравматичних станів (Громова, 2022).

Формулювання цілей статті.

Метою даного дослідження є вивчення особливостей часової перспективи матерів, які виховують дітей з РАС, її взаємозв'язку з інтолерантністю до невизначеності та суб'єктивним відчуттям благополуччя.

Виклад основного матеріалу. В рамках дослідження було опитано 218 батьків дітей, яким встановлено діагноз розлад аутистичного спектру, з яких жінки склали 95,41%, чоловіки – 4,59%.

Методи дослідження: вивчення часової орієнтації здійснювалося за допомогою опитувальника часової перспективи Ф.Зімбардо ZTPІ (Сеник, 2012); рівень інтолерантності до невизначеності визначався на основі короткої версії «Шкали інтолерантності до невизначеності» Н.Карлетона, (IUS-12) (Громова, 2021); основні показники психологічного благополуччя вимірювалися за допомогою опитувальника «Шкала психологічного благополуччя» К. Ріфф.

Дослідження проведено на базі програмного забезпечення Google Forms, а

обробка отриманих результатів здійснювалася за допомогою комп'ютерної програми SPSS Statistics 21.0 та використання методів математичної статистики (критерій Шапіро-Уїлка, t-критерій Стьюдента, коефіцієнт кореляції Пірсона).

Результати дослідження. Перевірка отриманих даних на предмет відповідності нормальному розподілу за критерієм Шапіро-Уїлка дала підстави в подальшому застосовувати параметричні методи статистичного аналізу. В таблиці 1 представлено результати дослідження часової перспективи (ЧП) матерів, які виховують дітей з РАС, за первинними шкалами, запропонованими Ф.Зімбардо (негативне минуле, позитивне минуле, фаталістичне теперішнє, гедоністичне теперішнє та майбутнє).

Таблиця 1

Особливості часової перспективи батьків, які виховують дітей з РАС (за методикою Ф.Зімбардо)

Часова перспектива (ЧП)	t-критерій для однієї вибірки					
	t	Ступені свободи	Значим.	Середня різниця	95% довірчий інтервал	
					Нижня	Верхня
Негативне минуле (оптимальне значення = 1.95)	19,49	208	0,000	,90	,81	,99
Фаталістичне теперішнє (оптимальне значення = 1.5)	28,87	208	0,000	1,26	1,18	1,35
Позитивне минуле (оптимальне значення = 4.6)	-43,90	208	0,000	-1,71	-1,79	-1,64
Майбутнє (оптимальне значення = 4.6)	-21,84	208	0,000	-,89	-,97	-,81
Гедоністичне теперішнє (оптимальне значення = 3.9)	-26,84	208	0,000	-1,16	-1,24	-1,07

Як видно з таблиці 1, показники за шкалою «Негативне минуле» і «Фаталістичне теперішнє» суттєво перевищують оптимальні значення, що вказує на домінуючі тенденції у сприйнятті матерями власного минулого як травматичного досвіду та відчуття безпорадності в теперішньому.

Низькі показники за шкалами «Позитивне минуле», «Майбутнє» та «Гедоністичне теперішнє» свідчать про знижену орієнтацію матерів на побудову планів та досягнення цілей, нездатність отримувати задоволення від життя тут і зараз.

Наступним етапом була оцінка інтегральних показників збалансованості часового профілю, виходячи з результатів за первинними шкалами (таблиця 2). Аналізуючи інтегральні показники часового профілю респондентів, ми виходили з того, що його збалансований варіант констатується у випадку, коли отриманий показник наближається до нуля (Stolarski et

al., 2011). Чим далі він від нуля, тим більш незбалансованим, а отже, дезадаптивним, є часовий профіль особистості. Близький до нуля негативний профіль часової перспективи вказує на домінування негативного минулого та фаталістичного теперішнього у його співвідношенні з орієнтацією на позитивне минуле та майбутнє.

Таблиця 2

Інтегральні показники часового профілю матерів, які виховують дітей з РАС

Часова перспектива (ЧП)	Середні значення			
	Мінімум	Максимум	Середнє	Середне кв. від
Негативне минуле	1,41	4,66	2,85	0,67
Гедоністичне теперішнє	1,22	4,50	2,73	0,62
Майбутнє	1,91	5,00	3,70	0,59
Позитивне минуле	1,44	4,22	2,88	0,56
Фаталістичне теперішнє	1,6	4,2	2,76	0,63
Коефіцієнт відхилення від збалансованого профілю ЧП	1,25	4,83	3,00	0,61
Коефіцієнт відхилення від негативного профілю ЧП	0,55	3,62	2,26	0,51

Як видно з таблиці 2, середнє значення збалансованого профілю часової перспективи для матерів, які мають дітей з РАС, далеке від нуля, а отже, їх профіль часової перспективи незбалансований та дезадаптивний. Щодо інтегрального показника наближеності до негативного часового профілю, то бачимо, що він певною мірою віддалений від нуля, однак далекий від адаптивного профілю. Таким чином, можна зробити висновок, що діагностування дитині розладу аутистичного спектру може сприйматися

матерями як травматична подія, що змінює часову перспективу батьків у бік негативного минулого та фаталістичного сприйняття теперішнього.

Значна кількість сфер невизначеності, спричинена появою дитини з РАС, робить батьків особливо чутливими до зіткнення з такими ситуаціями. Саме тому ми вирішили з'ясувати, яким чином часова перспектива пов'язана з такою особистісною властивістю як толерантність до невизначеності (таблиця 3).

Взаємозв'язок часової перспективи та інтолерантності до невизначеності у матерів дітей з РАС (коефіцієнт кореляції Пірсона)

Часова перспектива (ЧП)		Інтолерантність до невизначеності		
		Прогностична тривога	Гнітюча тривога	Загальний показник
Негативне минуле	Кореляція	0,457**	0,567**	0,539**
	Знач. (двобічна)	0,000	0,000	0,000
Гедоністичне теперішнє	Кореляція	-0,055	0,114	0,023
	Знач. (двобічна)	0,427	0,099	0,746
Майбутнє	Кореляція	0,302**	0,056	0,203**
	Знач. (двобічна)	0,000	0,424	0,003
Позитивне минуле	Кореляція	0,010	0,053	0,031
	Знач. (двобічна)	0,881	0,450	0,653
Фаталістичне теперішнє	Кореляція	0,366**	0,482**	0,445**
	Знач. (двобічна)	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт відхилення від збалансованого профілю ЧП	Кореляція	0,333**	0,407**	0,390**
	Знач. (двобічна)	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт відхилення від негативного профілю ЧП	Кореляція	0,005	-0,247**	-0,116
	Знач. (двобічна)	0,948	0,000	0,095

Примітка: ** кореляція значима на рівні 0.01; * кореляція значима на рівні 0.05

Як видно з таблиці 3, «Негативне минуле» та «Фаталістичне теперішнє» досить сильно і позитивно корелюють із усіма показниками інтолерантності до невизначеності. Така сама кореляційна залежність характерна для інтегральних показників часового профілю: чим більше він відхиляється від збалансованого, тим вищими є прояви прогностичної та гнітючої тривоги. Коефіцієнт відхилення від негативного профілю часової перспективи (неадаптивний профіль часової перспективи з високими балами за шкалами негативне минуле і фаталістичне теперішнє), негативно корелює з гнітючою тривоною, тобто чим далі часовий профіль респондента від негативного (і відповідно, ближчий до збалансованого), тим менше в

нього відчуття гнітючої тривоги. Остання відображає такий компонент інтолерантності до невизначеності як здатність чи нездатність до проактивного реагування в невизначених чи несподіваних обставинах (емоційно-поведінковий компонент інтолерантності до невизначеності). Кореляційні зв'язки не відображають причинно-наслідкових відношень, однак можна припустити, що переживання матерями власного минулого як негативного, травмуючого досвіду, відчуття власної безпомічності, неможливості впливати на обставини сприяє посиленню прогностичної та гнітючої тривоги як компонентів інтолерантності до невизначеності та призводить до відчуття марності власних

зусиль в напрямку досягнення важливих цілей.

Цікавим є факт наявності позитивного кореляційного зв'язку між часовою орієнтацією на «Майбутнє» та таким компонентом інтолерантності до невизначеності як прогностична тривога ($r=0,302$, $p \leq 0,01$). Остання описує ставлення особистості до невизначеності, що проявляється в переконанні щодо своєї здатності опанувати несподівані або складні ситуації, прийнятті або відкиданні того факту, що невизначеність існує у світі (когнітивний компонент інтолерантності до невизначеності). Вона виникає у відповідь на фрустрацію потреб в передбачуваності,

ясності, завершеності. Ми припускаємо, що вираженість орієнтації на майбутнє в деяких матерів, яка проявляється в схильності до планування, передбачення та прагнення контролювати майбутні події, може супроводжуватися підвищеною тривожністю щодо прогнозованих труднощів та невизначеності в розвитку дитини, які обумовлені специфікою самого розладу аутистичного спектру.

Результати дослідження взаємозв'язків особливостей часової перспективи та основних показників психологічного благополуччя матерів, які виховують дітей з аутизмом, представлено в таблиці 4.

Таблиця 4

Часова перспектива та психологічне благополуччя матерів, які виховують дітей з РАС

		Показники психологічного благополуччя					
		Автономія	Управління середовищем	Особистісне зростання	Позитивні стосунки з іншими	Ціль життя	Самоприйняття
Часова перспектива (ЧП)							
Негативне минуле	Кореляція	-0,40**	-0,47**	-0,26**	-0,36**	-0,34**	-0,62**
	Знач. (двобічна)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Гедоністичне теперішнє	Кореляція	-0,11	0,06	0,20**	0,30**	-0,23**	0,08
	Знач. (двобічна)	0,13	0,37	0,00	0,00	0,00	0,28
Майбутнє	Кореляція	0,21**	0,14*	0,26**	-0,14*	0,26**	0,05
	Знач. (двобічна)	0,00	0,04	0,00	0,04	0,00	0,44
Позитивне минуле	Кореляція	-0,25**	-0,01	0,13	0,13	0,2**	-0,04
	Знач. (двобічна)	0,00	0,93	0,06	0,06	0,00	0,60
Фаталістичне теперішнє	Кореляція	-0,2**	-0,44**	-0,27**	-0,18**	-0,24**	-0,47**
	Знач. (двобічна)	0,00	0,00	0,00	,008	0,00	0,00
Коефіцієнт відхилення від збалансованого профілю ЧП	Кореляція	-0,17*	-0,52**	-0,49**	-0,44**	-0,40**	-0,54**
	Знач. (двобічна)	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт відхилення від негативного профілю ЧП	Кореляція	0,36**	0,22**	0,15*	-0,08	0,28**	0,28**
	Знач. (двобічна)	0,00	0,00	0,03	0,23	0,00	0,00

Примітка: ** Кореляція значима на рівні 0.01; * Кореляція значима на рівні 0.05

Як видно з таблиці 4, показники за шкалами «Негативне минуле» та «Фаталістичне теперішнє» на статистично значущому рівні негативно корелюють із усіма показниками психологічного благополуччя. Такі ж тенденції у взаємозв'язках виявлено між інтегральними показниками часової перспективи та психологічним благополуччям. Це означає, що оцінка матерями власного минулого як травматичного суттєво погіршує їх актуальне психологічне благополуччя. Можна припустити, що діагностування РАС у дитини сприймається як травмуюча подія, що забарвлює сприймання минулого у негативні кольори, а відсутність однозначних наукових даних про причини розладу та чітких протоколів роботи з такими дітьми, сприяє баченню теперішнього та майбутнього, як невизначеного та такого, на яке практично не можливо вплинути.

Висновки. Отже, результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що для матерів, чийм дітям встановлено діагноз розлад аутистичного спектру, характерна незбалансована дезадаптивна часова перспектива з домінуванням «Негативного минулого» та «Фаталістичного теперішнього». Як результат, їм притаманні сумніви в своїй здатності вплинути на актуальну життєву ситуацію, переживання власної безпорадності та слабка орієнтація на досягнення цілей майбутнього. Значні кореляції цих часових орієнтацій з загальною інтолерантністю до невизначеності та такими її компонентами як прогностична та гнітюча тривога можуть бути пояснені тим, що сприйняття себе як не здатних вплинути на хід життєвих подій посилює тривогу, викликану зіткненням матерів зі значною кількістю неоднозначної інформації, пов'язаної з постановкою діагнозу їх дитині та відсутністю більш-

менш чітких прогнозів щодо перспектив її розвитку.

Як засвідчили дослідження М.Дугас та колег (Dugas et al., 2005), високий рівень інтолерантності до невизначеності пов'язаний з катастрофізацією майбутнього. В нашому дослідженні встановлено, що матерям, які виховують дітей з РАС, характерні низькі показники за шкалами «Позитивне минуле», «Майбутнє» та «Гедоністичне теперішнє». Вони вказують на певну дезорієнтацію стосовно майбутнього, труднощі в побудові планів та досягненні цілей, а також відсутність задоволення від життя.

Хоча орієнтація на майбутнє в нашій вибірці дослідження виражена слабо, встановлено, що вона позитивно корелює з підвищеним рівнем прогностичної тривоги матерів (когнітивним компонентом інтолерантності до невизначеності). Це може бути пояснено фрустрацією потреби в передбачуваності, структурованості і, як наслідок, сильнішою тривогою перед невизначеністю.

Відхилення від збалансованого профілю часової перспективи негативно корелює з психологічним благополуччям матерів, що узгоджується з результатами досліджень Ф. Зімбардо та його колег (Zimbardo & Boyd, 1999).

Отже, результати досліджень вказують на те, що психологічна підтримка матерів, які опікуються дітьми з розладом аутистичного спектру, повинна бути спрямована на переосмислення ними свого минулого в напрямку пошуку аргументів на користь того, що докладені ними зусилля в минулому привели до певних результатів в теперішньому; прийнятті того факту, що невизначеність – це реальність життя, яку можна структурувати та зробити більш визначеною саме завдяки власним діям та врахуванню обставин, що склалися.

Література:

1. Громова, Г. М. (2021). Інструменти вимірювання толерантності до невизначеності. Адаптація тесту «Шкала інтолерантності до невизначеності» Н. Карлетона. *Наукові студії із соціальної та*

політичної психології, 47(50), 115–130.
[https://doi.org/10.33120/ssj.vi47\(50\).217](https://doi.org/10.33120/ssj.vi47(50).217)

2. Громова, Г. М. (2022). *Толерантність до невизначеності як чинник трансформації*

травматичного досвіду особистості (Дис. доктора філософії). Київ.

3. Пасічняк, Р. Ф. (2024). Невизначена втрата в контексті емоційного досвіду батьків з розладами аутистичного спектру. *Психологічний часопис*, 10(4), 7–18. <https://doi.org/10.31108/1.2024.10.4.1>
4. Сенік, О. (2012). Адаптація опитувальника часової перспективи особистості Ф. Зімбардо (ZTPІ). *Соціальна психологія*, 1/2(51–52), 153–168.
5. Сердюк, Л., Купрєєва, О., & Отенко, С. (2022). Салютогенетичні основи життєстійкості особистості. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*, 1, 56–60. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknup_2022_1_11
6. Якнюнас, Є. Є., & Гусак, Н. Є. (2019). Чинники батьківського стресу батьків, які виховують дитину з розладами аутистичного спектра. *Психологія та психосоціальні інтервенції*, 2, 67–74. <https://doi.org/10.18523/2617-2348.2019.2.67-74>
7. Brosschot, J. F., Gerin, W., & Thayer, J. F. (2006). The perseverative cognition hypothesis: a review of worry, prolonged stress-related physiological activation, and health. *Journal of psychosomatic research*, 60(2), 113–124. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2005.06.074>
8. Dugas, M. J., Marchand, A., & Ladouceur, R. (2005). Further validation of a cognitive-behavioral model of generalized anxiety disorder: Diagnostic and symptom specificity. *Journal of Anxiety Disorders*, 19(3), 329–343. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2004.02.002>
9. Dykens, E. M., Fisher, M. H., Taylor, J. L., Lambert, W., & Miodrag, N. (2014). Reducing distress in mothers

- of children with autism and other disabilities: A randomized trial. *Pediatrics*, 134(2), 454–463. <https://doi.org/10.1542/peds.2013-3164>
10. Lee, Y. J., Park, H. J., & Lee, S. Y. (2022). Learning to live with ambiguity: Rethinking ambiguous loss for mothers of children with disabilities. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221095014>
11. O'Brien, M. (2007). Ambiguous loss in families of children with autism spectrum disorders. *Family Relations*, 56(2), 135–146.
12. Stolarski, M., Bitner, J., & Zimbardo, P. G. (2011). Time perspective, emotional intelligence and discounting of delayed awards. *Time & Society*, 20(3), 346–363.
13. Stolarski, M., Fieulaine, N., & van Beek, W. (Eds.). (2015). *Time perspective theory: Review, research and application. Essays in honor of Philip G. Zimbardo*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-07368-2>
14. Yorke, I., White, P., Weston, A., Rafla, M., Charman, T., & Simonoff, E. (2018). The association between emotional and behavioral problems in children with autism spectrum disorder and psychological distress in their parents: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 48, 3393–3415.
15. Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1271–1288. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1271>

УДК 159.9.07:378

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-489-496

ПОНЯТТЯ АКАДЕМІЧНОЇ УСПІШНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У КОНТЕКСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Інна Шаталович¹, Олександр Шаталович²

¹К.ф.н., магістр психології, старший викладач кафедри загальної та соціальної психології, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна, e-mail: shatalovych_i@365.dnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8679-9228>

²Д.ф.н., доцент, професор кафедри філософії, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна, e-mail: shatalovych_o@365.dnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7388-9216>

THE CONCEPT OF ACADEMIC SUCCESS OF HIGHER EDUCATION STUDENTS IN THE CONTEXT OF PSYCHOLOGICAL RESEARCH

Inna Shatalovych¹, Oleksandr Shatalovych²

¹Ph.D. in Philosophy, M.Sc. in Psychology, Senior Lecturer at the Department of General and Social Psychology, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine e-mail: shatalovych_i@365.dnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8679-9228>

²Doctor of Sciences in Philosophy, Associate Professor, Professor of the Department of Philosophy, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine, e-mail: shatalovych_o@365.dnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7388-9216>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню поняття академічна успішність, яка відіграє ключову роль у розвитку майбутніх професійних фахівців, а також є важливим показником у психологічних дослідженнях. Проте зазначене поняття не має чіткого однозначного тлумачення у науковій або нормативній літературі і відповідно, потребує термінологічного прояснення.

Метою роботи є експлікація поняття академічна успішність здобувачів вищої освіти у контексті психологічного дослідження. Для досягнення поставленої мети використано низку теоретичних методів, як-от: методи аналізу, синтезу, порівняння, класифікації, а також метафізичний і герменевтичний методи.

З'ясовано, що в першому – «зовнішньому» підході, академічна успішність відображає ступінь засвоєння обсягу знань, навичок, умінь, встановлених стандартами вищої освіти, з точки зору їх осмисленості, повноти, глибини, міцності і знаходить своє вираження в оціночних балах. Проте, орієнтація на оцінки та середній бал не завжди точно відображає навчальні досягнення чи когнітивний розвиток. Крім того, вузьке трактування успішності часто не враховує суб'єктивне сприйняття успішності самими студентами. Тому, цілком доцільно враховувати і другий – «внутрішній» підхід до розуміння академічної успішності, який умовно можна назвати «психологічним».

Висвітлено, що розуміння успіху в освіті є багатограним і включає як зовнішнє визнання, так і внутрішнє задоволення. У широкому значенні поняття успішності з точки зору психології містить у собі процес досягнення значущих цілей, результат їх досягнення, а також суб'єктивну задоволеність процесом і результатами діяльності. Відповідно, критеріями навчальної успішності у ЗВО є не тільки результативність навчання, виражена в оціночних балах академічної успішності, а й задоволеність, вмотивованість студентів на придбання знань, умінь і навичок. Проведений аналіз надав можливість з'ясувати академічну успішність як складову більш широкого феномену навчальної успішності, яку в межах подальших досліджень доцільно використовувати як у безпосередньому «зовнішньому» значенні середнього балу успішності, так і у «внутрішньому» значенні пошуку її психологічних чинників.

Ключові слова: успішність навчання, навчальна успішність, ефективність навчання, успішність студента, середній бал, академічний успіх.

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

Abstract. The concept of academic performance plays a key role in the development of future professionals and is also an important indicator in psychological research. However, this concept does not have a clear unambiguous interpretation in the scientific or regulatory literature, so it requires terminological clarification.

The aim of the paper is to explicate the concept of academic success of higher education students in the context of psychological research. To achieve this goal, the authors use a number of theoretical methods, such as methods of analysis, synthesis, comparison, classification, as well as metaphysical and hermeneutical methods.

The first 'external' approach considers academic success as the degree of mastery of the amount of knowledge, skills, abilities established by higher education standards in terms of their meaningfulness, completeness, depth, strength and is expressed in grades. However, the focus on grades and GPAs does not always accurately reflect academic

achievement or cognitive development. In addition, a narrow interpretation of success often does not take into account the subjective perception of success by students themselves. Therefore, it is quite reasonable to take into account the second – ‘internal’ approach to understanding academic success, which can be called ‘psychological’.

The understanding of success in education is multifaceted and includes both external recognition and internal satisfaction. From the psychological point of view, the concept of success includes the process of achieving significant goals, the result of their achievement, as well as subjective satisfaction with the process and results of activity. Accordingly, the criteria of academic success in higher education institutions are not only the effectiveness of learning, which is expressed in the grades of academic performance, but also the satisfaction and motivation of students to acquire knowledge, skills and abilities. The analysis made it possible to identify academic performance as a component of the broader phenomenon of academic performance, which in further research should be used both in the direct ‘external’ meaning of the grade point average and in the ‘internal’ meaning of finding its psychological factors.

Keywords: *academic performance, learning effectiveness, student success, Grade Point Average, academic success.*

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

Постановка проблеми. Рівень успішності здобувачів освіти являється важливим показником якості освіти у навчальних закладах та відіграє ключову роль у розвитку майбутніх професійних фахівців. Крім того, академічна успішність являється важливим показником у психологічних дослідженнях як соціально значуща характеристика і зовнішній критерій для валідації інших психологічних показників.

Зазначимо, що актуалізація проблеми академічної успішності здобувачів вищої освіти зумовлена певною суперечністю, що притаманна сучасному процесу освіти. А саме: потреба суспільства у професійній освіті, метою якої є підготовка успішних у майбутній професійній діяльності фахівців, а в процесі навчання – успішних студентів, межує із відсутністю у суб’єктів освітнього процесу чіткого розуміння сутності поняття академічна успішність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі успішності здобувачів освіти присвячені численні праці як зарубіжних дослідників (серед яких слід зазначити Е. Аляхан, Р. Ассаджіолі, М. Аткинсона, Д. Баклі, Р. Бендлер, Б. Бріджес, Дж. Грехем, В. Джемса, Д. Д’юї, Д. Дюштегер, Д. Карнегі, Я. Кінзі, Г. Кух, А. Маслоу, К. Роджерса Д. Хайек та ін.), так і вітчизняних науковців. Зокрема, О. Даценко (2022) проводить психологічний аналіз концепту «успішність»; І. Якимчук (2023) досліджує специфіку уявлень здобувачів вищої освіти

про успішність навчання. А. Жуковська (2005) розглядає проблему оцінювання успішності студентів, а Х. Язева (2016) – психологічні критерії академічної успішності здобувачів освіти. Успішність здобувачів освіти в контексті самоорганізації аналізує В. Долгов, А. Гриценко, Я. Шевелева (2016), а О. Козьменко (2020) з’ясовує успішність як духовно-культурну цінність.

Аналізуючи дослідницьку літературу, в першу чергу, слід звернути увагу на полісемантичне різноманіття у слововживанні термінів, які схожі за змістом але не тотожні з «академічною успішністю», як-от: «успішність навчання», «навчальна успішність», «ефективність навчання», «успішність студента», «академічний успіх».

Деякі дослідники розрізняють «успішність навчання» і «навчальну успішність». У такий спосіб, «успішність навчання» більше характеризує процесуальну та якісну складову навчання, а «навчальна успішність» демонструє результативний аспект навчання, виражений у кількісних оцінках (балах). Інші вважають, що академічна успішність є лише показником ефективності навчання поряд із навчальною успішністю та навчальною активністю.

Ще одним прикладом полісемантичного різноманіття є ототожнення питання успішності навчання із питанням його ефективності. Яскравою ілюстрацією є концепція В. Беспалька, яка була вагомою на радянському і пострадянському просторі. Зокрема, він

зазначав, що критерії якості опанування знань і умінь та критерії ефективності навчання є подібними, а інколи навіть тотожними. Відштовхуючись від твердження, що навчання призводить до оволодіння певними комплексами знань, умінь і навичок, він вважав, що важливим є максимально точно описати та виміряти опанування як зовнішній контрольований результат пізнавальної діяльності здобувача освіти. У такий спосіб, питання визначення ефективності навчання зведено до пошуку методів вимірювання якості засвоєння знань, умінь і навичок.

В зарубіжній літературі теж спостерігаємо вказане полісемантичне різноманіття. Наприклад, термін «успішність студента» дедалі частіше використовується як універсальне поняття, що охоплює широкий спектр досягнень здобувачів, включаючи їхній успіх у повсякденних справах, соціальних відносинах, позанавчальній діяльності та хобі. А поняття «академічний успіх» є дещо вужчим і, як правило, стосується результатів, характерних для освітнього процесу, таких як підсумкові оцінки та досягнення цілей, передбачених навчальними програмами. Однак, як зазначають Т. Йорк, К. Гібсон і С. Ранкін, це поняття водночас є і дещо розмитим, так як воно може суттєво змінюватися від академічних досягнень і набуття необхідних знань і навичок, до врахування задоволення і наполегливості або досягнення успіху після закінчення навчального закладу (York, Gibson & Rankin, 2015).

Отже, не зважаючи на значний спектр досліджень, поняття «академічна успішність» не має чіткого однозначного тлумачення у науковій або нормативній літературі і відповідно, потребує термінологічного прояснення.

Формулювання мети дослідження.

Метою роботи є експлікація поняття академічна успішність здобувачів вищої освіти у контексті психологічного дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Задля усунення наслідків впливу полісемантичного різноманіття, термінологічне прояснення доцільно почати із трактовки термінів «успішність» і «навчання» у психолого-педагогічній літературі.

Згідно педагогічного словникового визначення С. Гончаренко, успішність є характеристикою, що виражена в оціночних балах і пов'язана із показником ступеня (глибини, міцності) засвоєння знань, умінь і навичок, набутих учнями згідно з вимогами навчальної програми (Гончаренко, 1997, с. 340). Успіх, з точки зору діяльнісного підходу, – це максимальний збіг мети і результату. Психологічні дослідження, які торкаються теми успішності, оперують і такими категоріями як активність, воля, діяльність особистості.

Термін «навчання» у сфері вищої освіти трактується з педагогічних позицій як контрольований і регламентований навчальними планами цілеспрямований процес формування професійних знань, умінь і навичок, а також особистісних якостей у студентів (Шевченко & Шевченко, 2009, с. 217). Тобто, навчання характеризує процес передання знань, умінь і навичок і передбачає спільну навчальну діяльність здобувача освіти й викладача. Згідно психологічного словника (Синявський & Сергєєнкова, 2007) термін навчання розкривається через чотири родові ознаки: по-перше, як процес засвоєння (із видовими ознаками цілеспрямованості, організованості, планомірності, систематичності); по-друге, як розвиток (інтелектуальних можливостей); по-третє, як оволодіння (методами пізнання), по-четверте, як формування (наукового світогляду та професійних якостей).

Поеднання ознак успішності і навчання у словосполученні «успішність навчання» було введено у вітчизняний науковий обіг ще за радянських часів завдяки роботам Б. Ананьєва, який зазначає, що, успішність навчання свідчить

про якість навчальної діяльності як процесу, що протікає у часі. Сучасні вітчизняні дослідники відзначають, що успішність навчання охоплює поступове проходження освітніх ступенів і рівнів, засвоєння знань, набуття умінь і навичок, розвиток особистісного потенціалу, формування соціальної компетентності, адаптацію в суспільстві та підготовку до професійної діяльності (Шевченко & Шевченко, 2009, с. 218). Тобто успішність навчання можна трактувати як досягнення поставлених цілей, або результат, який перевершує очікування і забезпечує розвиток здобувача освіти із переходом на вищі рівні навченості через саморозвиток як внутрішньо зумовлену зміну особистісних якостей.

На основі аналізу літератури термін «навчальна успішність» у ЗНО можна визначити як показник ефективності навчального процесу. Він охоплює успішне проходження здобувача освітніми рівнями, розвиток і розкриття особистісного потенціалу, здібностей, прогресивні зміни у відносинах, мотивації до навчання, а також у вивченні й засвоєнні професійних знань, умінь та навичок. «Навчальна успішність», доречно зазначити, також включає реалізацію потреб здобувачів, їхнє інтелектуальне зростання та функціонування всіх складових навчальної діяльності.

У змісті поняття «успішність навчання» доречно виокремити три складові: когнітивну, емоційну та ціннісну. Ці складові утворюють певну систему, яка сприяє ефективній самореалізації здобувача освіти у значущій для нього навчальній діяльності. Недостатній розвиток однієї зі складових негативно впливає на успішність навчання. Так, слабкий розвиток емоційної компоненти призводить до поступового погіршення внутрішньої організації навчальної діяльності, у зв'язку з чим знижується успішність здобувача, утворюються прогалини в знаннях, що перешкоджають засвоєнню нового матеріалу, сповільнюється розвиток властивостей

розумової діяльності. Це призводить до погіршення якості навчальних результатів, посилює емоційне неблагополуччя здобувача освіти, закріплює за ним статус неуспішного. Наслідками недостатнього розвитку ціннісної сфери є спрямованість діяльності здобувача не на набуття знань, а на здобуття відмінних оцінок і позитивне підкріплення з боку викладачів та батьків.

Для співвідношення терміну «навчальна успішність» і терміну «академічна успішність» будемо спиратися на трактовку вітчизняних дослідників Н. Шевченко і А. Шевченко, які вважають, що навчальна успішність більш ширше поняття, яке включає академічну успішність як критерії разом з іншими критеріями, як-от, вмотивованість, активність, систематичність, зацікавленість та ін. (Шевченко & Шевченко, 2009, с. 218). Також і сучасна дослідниця Х. Язева вважає, що навчальна успішність більш широке поняття, яке включає академічну успішність. На її думку критерії навчальної успішності включають академічну (навчальну) успішність, яка виражається через бальну оцінку рівня досягнутих результатів. Додатково враховуються такі фактори, як зацікавленість, мотивація, якість і способи інтелектуальної діяльності. Це охоплює активність, інтенсивність, темп, тривалість, регулярність, а також баланс раціональних і нераціональних методів роботи (Язева, 2016, с. 210-211).

У підсумку зазначимо, що структуру навчальної успішності здобувачів вищої освіти можна представити через сукупність показників: академічної успішності, пізнавальної активності, самостійності, креативності та рефлексії. Якщо академічна успішність пов'язана із академічними досягненнями, то пізнавальну активність можна розглядати як поведінкову форму вираження мотивації. Пізнавальна самостійність необхідна студентам для прийняття автономних рішень у процесі подолання навчальних труднощів. Вона виявляється в прагненні та вмінні самостійно мислити, знаходити свій підхід до розв'язання поставленої задачі, у

незалежності власних суджень, у бажанні зрозуміти навчальну інформацію та вивчити способи її добування. Креативність можна розглядати як здатність особистості до перетворення оточення або самої себе з метою ефективної взаємодії із зовнішнім світом. На думку Е. Торренса (Torrance, 1979), креативність у процесі навчальної діяльності знаходить своє вираження в загостреному сприйнятті особистістю того, хто навчається, недоліків, прогалин у знаннях, відсутніх елементів, дисгармонії тощо. Рефлексію, у якості складової навчальної успішності, можна розглядати, як процес самоаналізу, особливе джерело знань, що спирається на внутрішній досвід суб'єкта, усвідомлення того, як особистість сприймають і оцінюють інші.

Крім розглянутої проблеми полісемантичного різноманіття щодо слововживання термінів, пов'язаних із успішністю, зазначимо ще одну термінологічну проблему, що потребує уточнення у межах даного дослідження. Вона стосується двох підходів до розуміння академічної успішності, які також можуть давати певне різне розуміння під час наукової роботи.

Перший – «зовнішній» підхід, який також умовно можна назвати «педагогічним», свідчить про те, що значна кількість науковців розглядає академічну успішність здебільшого через призму академічних досягнень. Так, наприклад, Ю. Бабанський, В. Давидов, І. Лернер розглядають успішність навчання з точки зору якості освіти, в контексті проблеми ефективності та результативності навчання. Зарубіжні дослідники К. Йен і С. Лю (Yen & Liu, 2009), досліджуючи дистанційну освіту у коледжах, застосовують термін «успішність студентів» у вузькому значенні підсумкових оцінок курсу. К. Ердем, І. Шентюрк, К. Арслан пов'язують академічну успішність із вимірюванням загального середнього балу (Erdem, Şentürk & Arslan, 2007).

Слід зазначити, що середній бал (Grade Point Average) протягом навчання

або загальний середній бал за результатами іспитів (Cumulative Grade Point Average) є найбільш поширеними показниками, на які спираються зарубіжні дослідження успішності навчання.

Аналогічно і в українській аналітичній літературі зустрічаємо, що успішність навчання здобувача вищої освіти відображає середній бал сесійних екзаменаційних оцінок (Ковтунець & Раков, 2015, с. 10). Відповідний підхід зустрічаємо і в нормативно-законодавчих документах, зокрема, у постанові Кабінету Міністрів України щодо Порядку призначення і виплати стипендій, що навчальні досягнення (успішність) визначається у балах відповідно до критеріїв оцінювання. Ці критерії враховують обсяг і складність навчального матеріалу, обсяг самостійного опрацювання нового матеріалу, трудомісткість підготовки до практичних занять та інше (Постанова Кабінету Міністрів України, 2016, п. 13).

Вказана обставина, ймовірно, пов'язана з більшою доступністю даних для аналізу щодо навчальних оцінок. І коли, наприклад, академічну успішність іноді визначають як академічну стійкість або наполегливість, однак ці аспекти також здебільшого вимірюють через оцінки та середній бал (Finn & Rock, 1997).

Отже, в першому – «зовнішньому» підході, академічна успішність відображає ступінь засвоєння обсягу знань, навичок, умінь, встановлених стандартами вищої освіти, з точки зору їх осмисленості, повноти, глибини, міцності і знаходить своє вираження в оціночних балах. Основним запитом цього напрямку є створення умов навчально-виховного процесу, які сприяють подоланню низької успішності навчання. Тобто, бально-оцінкова система є тим формальним показником, спираючись на який суб'єкти навчального процесу, як правило, роблять висновки про академічну успішність студентів.

Проте необхідність даного підходу, ще не свідчить про його достатність. Як підкреслює вітчизняний дослідник

О. Виноградов (2018, с. 34), хоча «академічну успішність», як правило, оцінюють за рівнем знань і умінь, засвоєних здобувачем, але у такий спосіб її валідність стосовно поведінки людини в реальних життєвих ситуаціях може бути зниженою. Питання визначення ефективності навчання часто підміняється лише оцінкою якості засвоєння. Проблема засвоєння знань може затьмарювати інші важливі аспекти. Коли дослідники освіти використовують термін «академічний успіх», зосереджуючись при цьому лише на вузьких показниках, це може призводити до неповних висновків, які не враховують усіх ключових аспектів.

Орієнтація на оцінки та середній бал не завжди точно відображає навчальні досягнення чи когнітивний розвиток (Arum & Roksa, 2011). Дослідження М. Качія, С. Лінам і Р. Сток, присвячене сприйняттю академічної успішності студентами, показало, що для здобувачів освіти важливими складовими академічного успіху є не лише підсумкові результати, а й сам процес навчання. Студенти підкреслюють значення особистісного й професійного зростання, досягнення успіхів, самопізнання, а також набуття нових знань і умінь (Cachia, Lynam & Stock, 2018).

Отже, вузьке трактування успішності, яке ми зустрічаємо у першому підході, часто не враховує суб'єктивне сприйняття успішності самими студентами. І якщо поняття «успішність» лише стимулює прагнення тих, хто навчається, домагатися навчальних цілей за будь-яку ціну; стимулювання мотивів змагання та конкуренції без підкреслення їх значущості для особистісного розвитку може створити ризик для внутрішнього почуття задоволення своєю діяльністю. Особливо це важливо, оскільки саме в період навчання особистість досягає своїх перших соціально значущих успіхів і переживає їх вплив. Щодо психологічного аспекту, підвищення успішності у вишах дає здобувачам освіти відчуття продуктивності прожитого життя, впевненості у своїх

силах, у спроможності контролювати своє життя, приймати рішення і втілювати їх.

Відповідно, визначення та аналіз ключових факторів успішної навчальної діяльності у вищих закладах освіти дедалі більше вимагає врахування сфери психічних станів та активної свідомості, які не піддаються прямому або опосередкованому зовнішньому контролю.

Тому, цілком доцільно враховувати і другий – «внутрішній» підхід до розуміння академічної успішності, який умовно можна назвати «психологічним». З точки зору С. Рубінштейна, С. Лисенкова, В. Вілюнас поняття успішності навчання розглядається як особливий емоційний стан студента, що виражає його особисте ставлення до діяльності та результатів. Як підкреслюють вітчизняні дослідники Н. Шевченко і А. Шевченко, важливу роль у навчальному процесі має відігравати самостійна робота, самоконтроль за власними діями, глибоке усвідомлення цілей та наслідків своєї діяльності, а також безперервне підвищення освітнього рівня (Шевченко & Шевченко, 2009, с. 217). Також, в більш широкому значенні розглядають успішність студентів і зарубіжні дослідники. Так, Г. Кух та його колеги, розуміють під цим поняттям поєднання академічних досягнень, залученості до освітньої діяльності, задоволення, здобуття знань, наполегливості, досягнення освітніх цілей та подальшого успіху після завершення навчання. Вони визнають, що студенти вступають до коледжу з різним рівнем підготовки, що може впливати на їхню академічну успішність, але підкреслюють, що певні педагогічні методи й середовище також можуть позитивно впливати на результати навчання (Kuh, et al., 2006). Досягнення і задоволеність людини досягнутими результатами мають чітке співвідношення, яке залежить від її індивідуальних особливостей. У такий спосіб, можна дійти висновку, що обґрунтування феномену «успішність» має прямий стосунок до проблеми

самоідентифікації особистості, її самооцінки.

Тобто представники «психологічного» напряму спрямовують увагу на вивчення особливостей особистості учнів, які не встигають, що виявляються в процесі навчання, на виявлення своєрідності самого процесу їх навчальної діяльності. Особистісний підхід в оцінці успішності передбачає врахування задоволеності особистості процесом і результатами діяльності.

Підводячи підсумок, зазначимо, що розуміння успіху в освіті є багатогранним і включає як зовнішнє визнання, так і внутрішнє задоволення. Залучення до досліджень не тільки стандартних показників успішності, а й самооцінки студентів є важливим аспектом у вивченні їхньої академічної успішності. Якщо у межах першого напряму успішність навчання розглядають у більш вузькому значенні як результативність та ефективність навчання, то у другому напрямі поняття «успішність» у більш широкому значенні враховує особливий емоційний стан учня, який виражає його особисте ставлення до діяльності та її результатів. Отже у широкому значенні поняття успішності з погляду психології містить у собі процес досягнення значущих цілей, результат їх досягнення, а також суб'єктивну задоволеність процесом і результатами діяльності. Відповідно, критеріями навчальної успішності у ЗВО є не тільки результативність навчання, виражена в оціночних балах академічної успішності, а й задоволеність, вмотивованість студентів на придбання знань, умінь і навичок.

Література:

1. Виноградов, О. Г. (2018). Академічна успішність як критерій і предиктор. *Український психологічний журнал*, 4, 33-43.
2. Гончаренко, С. (1997). *Український педагогічний словник*. Київ: Либідь.
3. Даценко, О. А. (2022). Психологічний аналіз концепту "успішність". *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Психологія*. 33(72), 5, 9-14.

Проведений аналіз надав можливість з'ясувати академічну успішність як складову більш ширшого феномену навчальної успішності, яку в межах подальших досліджень доцільно використовувати як у безпосередньому «зовнішньому» значенні середнього балу успішності, так і у «внутрішньому» значенні пошуку її психологічних чинників.

Висновки. Розглянуто проблему полісемантичного різноманіття термінів, пов'язаних із академічною успішністю. Для подолання різночитання вихідних понять запроваджено термінологічне уточнення понятійного апарату дослідження. З'ясовано, що під академічною успішністю навчання розуміють якісну характеристику результатів навчальної діяльності здобувача, яка є одним із показників ефективності, результативності та продуктивності освітнього процесу, відображає ступінь засвоєння обсягу знань, навичок, умінь, установлених стандартами освіти, з погляду їхньої осмисленості, повноти, глибини, міцності та знаходить своє вираження в оціночних балах.

Визначено, що академічну успішність здобувачів вищої освіти доцільно розглядати на основі їхніх середніх балів, а в більш широкому значенні – із врахуванням психологічних факторів. Тобто, академічна успішність проявляється не тільки в якісному засвоєнні здобувачем певного обсягу знань, набутті вмінь і навичок застосування теоретичних знань на практиці. Ще більш важливим є те, які якісні зміни відбулися в особистості здобувача, в його ставленні до процесу та результатів власної навчальної діяльності.

- Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvsp_2022_33\(72\)_5_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvsp_2022_33(72)_5_4)
4. Долгов, В. М., Гриценко, А. С., Шевелева, Я. В. (2016). Успішність студентів в контексті самоорганізації. *Питання прикладної математики і математичного моделювання*, 16, 55-66. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppmmm_2016_16_7
 5. Ковтунець, В. В., & Раков, С. А. (Ред.). (2015). *Дослідження якості конкурсного відбору студентів вищих навчальних закладів за результатами*

зовнішнього незалежного оцінювання: аналітичні матеріали. Київ: Нора-Друк.

6. Жуковська, А. Л. (2005). Проблема оцінювання успішності студентів. *Науковий пошук молодих дослідників: зб. наук. праць*, 2, 101-104.

7. Козьменко, О. І. (2020). Успішність як духовно-культурна цінність вищої освіти США. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*, 2, 57-68. Retrieved from

http://nbuv.gov.ua/UJRN/domtp_2020_2_7

8. Постанова Кабінету Міністрів України «Порядок призначення і виплати стипендій» № 1050 (2016). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/882-2004-%D0%BF#n17>

9. Синявський, В. В., & Сергєєнкова, О. П. (2007). *Психологічний словник*. Київ: Науковий світ.

10. Шевченко, Н. Ф., & Шевченко, А. І. (2009). Успішність студентів як проблема педагогіки вищої школи. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки*, 2, 216-220. Retrieved from

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_ped_2009_2_45

11. Язева, Х. В. (2016). Психологічні критерії академічної успішності студентів. *Актуальні проблеми психології в закладах освіти*, 6, 210-213. Retrieved from

http://nbuv.gov.ua/UJRN/akprpzo_2016_6_39

12. Якимчук, І. П. (2023). Специфіка уявлень здобувачів вищої освіти про успішність навчання. *Вісник Національного університету оборони України*, 2, 161-166. Retrieved from

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2023_2_20

13. Arum, R., & Roksa, J. (2011). *Academically adrift: Limited learning on college campuses*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

14. Cachia, M., Lynam, S., & Stock, R. (2018). Academic success: Is it just about the grades? *Higher Education Pedagogies*, 3:1, 434-439. DOI: 10.1080/23752696.2018.1462096

15. Erdem, C., Şentürk, İ., & Arslan, C. (2007). Factors Affecting Grade Point Average of University Students. *The Empirical Economics Letters*, 6 (5), 360-368.

16. Finn, J.D., & Rock, D.A. (1997). Academic success among students at risk for school failure. *The Journal of Applied Psychology*, 82(2), 221-234.

17. Torrance, E. P. (1979). *The Search for Satori and Creativity*. Buffalo N. Y.: Creative Education Foundation.

18. Kuh, G.D., Kinzie, J., Buckley, J.A., Bridges, B.K., & Hayek, J.C. (2006). *What matters to student success: A review of the literature commissioned report for the National Symposium on postsecondary student success: Spearheading a dialog on student success*. National postsecondary education cooperative.

19. Yen, C.-J., & Liu, S. (2009). Learner autonomy as a predictor of course success and final grades in community college online courses. *Journal of Educational Computing Research*, 41(3), 347-367. DOI:10.2190/EC.41.3.e

20. York, T.T., Gibson, C., & Rankin, S. (2015). Defining and measuring academic success. *Practical assessment, research and evaluation*, 20(5), 1-20.

УДК 159.96-057.36](045)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-497-504

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ І ПРОЯВУ СТРАХУ У ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Анатолій Шулдик¹, Галина Шулдик²

¹ К.психол.н., доцент, доцент кафедри психології, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна, e-mail: shuldikav@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6223-1838>

² К.психол.н., доцент, доцент кафедри психології, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна, e-mail: shuldikgo@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9478-9123>

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF THE EMERGENCE AND MANIFESTATION OF FEAR IN MILITARY PERSONNEL

Anatolii Shuldyk¹, Halyna Shuldyk²

¹ Ph.D.(Psychology), Associate Professor of Psychology chair, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine, e-mail: shuldikav@meta.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6223-1838>

² Ph.D. (Psychology), Associate Professor of Psychology chair, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine, e-mail: shuldikgo@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9478-9123>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню страхів військовослужбовців, які повернулися з війни і проходять реабілітацію. У статті здійснено огляд сучасних досліджень страху, його адаптивних і дезадаптивних функцій, а також механізмів подолання страху у військових. Розглянуті основні фактори, що впливають на формування страху у військовослужбовців: загроза життю, страх отримання поранень або потрапляння в полон, психоемоційний стрес, необхідність приймати складні моральні рішення. Проаналізовано рівень психогенних втрат серед українських військових: 80 %, серед яких 30–40 % – це незворотні втрати, коли психологічні проблеми переходять у психіатричні, на формування яких впливають різні чинники: страх смерті, попадання в полон, поранення та інвалідність, психоемоційний стрес, загибель побратимів по зброї, необхідність вбивства людини, хоча й противника, зловживання алкоголю чи наркотиків, страждання, які обумовлені різноманітними умовами перебування у зоні бойових дій.

Представлені емпіричні дані щодо поширеності страхів серед військовослужбовців на різних етапах бойового досвіду: перед боєм, під час бою та після повернення до мирного життя. Особлива увага приділяється аналізу страхів, пов'язаних із соціальною адаптацією ветеранів після демобілізації.

Емпіричне дослідження проводилося на базі Центру ветеранського розвитку, створеного на факультеті соціальної та психологічної освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. У експерименті взяло участь 15 військовослужбовців, які після демобілізації проходять реабілітацію. Для діагностики рівня страху використано комплекс психодіагностичних методик: Refugee Health Screener-15 (RHS-15) та State-Trait Anxiety Inventory (STAI). На основі отриманих даних розроблено систему тренінгових вправ, спрямованих на корекцію страхів і відновлення психологічної стійкості військовослужбовців. Результати дослідження свідчать про ефективність застосованих методів у зменшенні проявів страху та покращенні адаптації ветеранів до цивільного життя.

Ключові слова: страх, тривога, емоційні, поведінкові та фізичні реакції, військовослужбовці, ветерани війни.

Формули: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 3, **бібл.:** 9

Abstract. The article is devoted to the study of the fears of servicemen who have returned from war and are undergoing rehabilitation. The article provides an overview of modern research on fear, its adaptive and maladaptive functions, as well as mechanisms of overcoming fear in the military. The main factors influencing the formation of fear in military personnel are considered: threat to life, fear of being injured or captured, psycho-emotional stress, the need to make complex moral decisions. The level of psychogenic losses among the Ukrainian military is analysed: 80 %, of which 30-40 % are irreversible losses, when psychological problems turn into psychiatric ones, which are influenced by various factors: fear of death, capture, injury and disability, psycho-emotional stress, death of comrades-in-arms, the need to kill a person, albeit the enemy, alcohol or drug abuse, suffering caused by various conditions of stay in the combat zone.

The article presents empirical data on the prevalence of fears among military personnel at different stages of combat experience: before combat, during combat, and after returning to civilian life. Particular attention is paid to the analysis of fears related to the social adaptation of veterans after demobilisation.

The empirical study was conducted on the basis of the Veteran Development Centre, established at the Faculty of Social and Psychological Education of Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University. The experiment involved

15 servicemen who are undergoing rehabilitation after demobilisation. A set of psychodiagnostic techniques was used to diagnose the level of fear: Refugee Health Screener-15 (RHS-15) and State-Trait Anxiety Inventory (STAI). On the basis of the data obtained, a system of training exercises aimed at correcting fears and restoring the psychological stability of military personnel was developed. The results of the study demonstrate the effectiveness of the applied methods in reducing fear and improving the adaptation of veterans to civilian life.

Keywords: fear, anxiety, emotional, behavioural and physical reactions, military personnel, war veterans.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tabl.:** 3; **bibl.:** 9

Постановка проблеми. У період участі у бойових діях та операціях під час перебування в зоні бойових дій навіть найдосвідченіші й мужні військовослужбовці відчувають страх отримання поранення, настання інвалідності і навіть бути убитими. Єдина різниця між мужнім військовослужбовцем і слабодухим полягає в тому, що страх першого знаходиться під контролем, а страх другого – поза контролем. Показник психогенних втрат для українських військових досягає практично 80 %, серед яких 30–40 % – це незворотні втрати, коли психологічні проблеми переходять у психіатричні, на формування яких впливають різні чинники: страх смерті, попадання в полон, поранення та інвалідність, психоемоційний стрес, загибель побратимів по зброї, необхідність вбивства людини, хоча й противника, зловживання алкоголю чи наркотиків, страждання, які обумовлені різноманітними умовами перебування у зоні бойових дій.

Масштабність цього явища в рамках нашого суспільства потребує активного вивчення психологічних проблем військовослужбовців, створення по всій країні реабілітаційних центрів для їм надання психологічної допомоги. Але на сьогодні немає фундаментальних досліджень феномену «страху» військовослужбовців під час завершення перебування у зоні бойових дій і особливо у процесі реабілітації. Тому важливо навчати військовослужбовців, які повернулися з війни, керувати своїми страхами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Страх – це нормальна реакція військовослужбовця на зовнішній подразник, яка сигналізує йому про небезпеку. Сутність, причини та прояви

страху досліджували такі зарубіжні вчені, як У. Джеймс, Дж. Уотсона, З. Фройд, Ф. Риман, О. Маурер, К. Ізард та інші.

Серед сучасних українських дослідників, які здійснили внесок в осмислення природи, форм прояву, видів та функцій страху, є Г. В. Бондарев, Л. В. Горохова, В. А. Гузенко, Д. Ю. Кияшко, О. М. Кокун, П. П. Круть, І. В. Сингаївська, Н. Ф. Шевченко, В. О. Табуненко, О. С. Туренко та інші.

Л. В. Горохова пропонує таке трактування поняття екзистенціалу страху – це внутрішній трансцендентний стан людини, який виражає певну форму самосвідомості й засвідчує порушення реальних зв'язків і взаємовідношень внутрішнього світу людини, постає своєрідним способом її реагування на зміни, зумовлені реальними чи можливими загрозами її біологічному й соціальному існуванню (Горохова, 2012).

О. С. Туренко акцентував увагу на тому, що страх має як захисну, так і дезадаптивну функцію в житті людини, а також розробив концепцію його ролі в особистісному розвитку і взаємодії з іншими емоціями. Психолог вважав, що для кращого розуміння страху важливо враховувати не лише біологічні та психологічні чинники, а й соціальні та культурні умови, які можуть визначати різні стратегії подолання цього почуття (Туренко, 2006).

Табуненко В. О., Радченко І. О., досліджуючи вплив страху на фізіологічний стан, встановили, що близько 90 % військовослужбовців відчувають у бою страх у явно вираженій формі. При цьому у 25 % з них страх супроводжується нудотою, блювотою, у 20 % – нездатністю контролювати функції сечовипускання і кишечника. Реакція на страх залежить як від особливостей нервової системи, так і від

рівня психологічної підготовленості військовослужбовців до зіткнення з небезпекою, від характеристики їх мотиваційної сфери. Встановлено, що приблизно 30 % військовослужбовців відчувають найбільший страх перед боєм, 35 % – у бою і 16 % – після бою (Табуненко & Радченко, 2015).

В. А. Гузенко досліджував коригування страхів за допомогою регулювання мотиваційної сфери людини (Гузенко, 2009), Д. Ю. Кияшко – за допомогою саморегуляції (Кияшко, 2014).

Г. В. Бондарев та П. П. Круть систематизують основні проблеми військової психології, аналізуючи досвід військ та вищих військових навчальних закладів (Бондарев & Круть, 2020). О. М. Кокун, В. М. Мороз, І. О. Пішко та інші досліджували теоретичні основи формування психологічної стійкості військовослужбовців з урахуванням стресорів їх професійної діяльності (Кокун, Мороз & Пішко, 2022, 2023). Сингаївська І. В. і Страмоусова І. Є. досліджували життестійкість жінок та страхи молоді під час війни (Сингаївська & Страмоусова, 2014).

Ці дослідники вносять значний вклад у розуміння та підтримку психологічного стану військовослужбовців, зокрема в аспекті страхів та стресових реакцій.

Під час аналізу та узагальнення психологічної літератури нами виявлено, що у військовослужбовців та ветеранів війни найчастіше проявляються такі специфічні страхи:

-страх смерті або поранення – часто виникає серед осіб, які перебувають в активних бойових умовах;

-страх перед невідомим – постійна невизначеність в умовах війни може призводити до стресу і тривоги;

-страх невдачі або помилки – боязнь допускати помилки в критичних ситуаціях;

-забуття про ветеранів державою;

-страх не знайти роботу;

-страх призвичаїтися до мирного життя.

Формулювання цілей статті.

Метою дослідження є розкриття поняття страху військовослужбовців та їх коригування за допомогою тренінгових вправ.

Для діагностики страхів нами використано індивідуальне психологічне обстеження, що включало серію тестів: тест Refugee health screener – 15 (RHS-15), за допомогою якого визначено емоційні, поведінкові та фізичні реакції військових; тест на тривожність (State-Trait Anxiety Inventory – STAI), який виміряв рівень ситуативної та стабільної тривожності. Також була проведена анкета, яка діагностувала страхи військовослужбовців.

Дослідження проводилося на базі Центру ветеранського розвитку, створеного на факультеті соціальної та психологічної освіти УДПУ імені Павла Тичини. У експерименті взяло участь 15 військовослужбовців, які після демобілізації проходять реабілітацію.

Виклад основного матеріалу дослідження. Психологічна реабілітація потрібна в першу чергу ветеранам, які перенесли велике психічне та фізичне навантаження, були в зоні безпосередніх бойових дій.

Мета реабілітаційної програми передбачає зниження кількості та рівня вираженості страхів у військовослужбовців.

В ході спілкування з ветеранами та ветеранками, які повернулись з війни, ми дотримувались таких загальних правил.

Що варто робити: 1. Привітайтеся, подякуйте за службу. Запитайте, як можна звертатися до ветерана / ветеранки. 2. Встановіть візуальний контакт з ними, відчуйте готовність вести розмову. 3. Продемонструйте позитивну реакцію на повідомлення ветерана / ветеранки повернутися на своє попереднє робоче місце. 4. Уважно слухайте. 5. Вживайте «Я-висловлювання»: «Я відчуваю», «Я гадаю». 6. Більше говоріть про сьогодні, а не про минуле. 7. Демонструйте до ветерана / ветеранки професійний, а не особистий інтерес, дотримуйтесь правил ділового

спілкування. 8. Давайте можливість ветерану / ветеранці ставити вам питання. 9. Додайте людяності, уважності, доброзичливості у спілкування, а не формалізуйте його. 10. Якщо у вас виникає відчуття, що ветерану / ветеранці некомфортно говорити, зробіть перерву. 11. Дізнайтеся про нові навички, які отримав ветеран / ветеранка і їх готовність виконувати іншу роль в організації.

Що не варто робити: 1. Не розпитуйте ветерана / ветеранку про війну, про травматичний досвід, про їх переживання, емоції. 2. Не зупиняйте їх, коли вони говорять. 3. Не давайте оцінку інформації, яку почули від них. 4. Не проявляйте до ветерана / ветеранки надмірної уваги та жаліливості, комунікуйте так само, як із іншими. 5. Не говоріть їм, що час припинити поводитися, як на війні. 6. Не використовуйте слова-кліше або усталені вирази: «Війна – це пекло», або «Якщо ви вже повернулися,

можете залишити все у минулому». 7. Усвідомте, ветерану / ветеранці потрібен час для адаптації до цивільного життя.

Психологічну реабілітацію ми здійснювали у процесі індивідуального обстеження кожного військовослужбовця, який повернувся з фронту; а також у процесі групових форм роботи з ветеранами. Ми проводили бесіди та виконували з ветеранами тренінгові вправи, спрямовані на стабілізацію емоційних станів, на адаптацію до цивільного життя, на налагодження ефективних стосунків з близькими та рідними людьми.

Індивідуальне обстеження проходило у процесі довірливої розмови з військовим. Такий персоналізований підхід дозволяв досягти позитивних зрушень у максимально короткі терміни.

Групові форми роботи ми проводили під час семи занять, які містили бесіди та вправи.

Таблиця 1

Заняття з ветеранами війни

Теми занять	Мета	Вправи
Знайомство з учасниками, визначення правил групової роботи	Створити довірливу атмосферу в групі розширити уявлення учасників про себе	1.Знайомство. 2. Правила роботи. 3.Хто я?. 4. Автопортрети
Стосунки з близькими	Вчитись налагоджувати стосунки з близькими та рідними людьми	1.Ефективність та стресостійкість (велика четвірка). 2.Як говорити про війну з близькими?.
Перший місяць – найважчий	Адаптуватись до цивільного життя	1.Як пояснити, що з тобою відбувається. 2.Якості, які розвинулись у військовослужбовця під час служби в армії.
Як найкраще повертатися до цивільного життя?	Знайти свій сенс у новому статусі.	1.Моє безпечне місце. 2.Що не варто робити?.
Симптоми бойового стресу	Ознайомити ветеранів про можливі симптоми бойового стресу.	1.Психологічна допомога при переживанні страху. Вправи на релаксацію. 2.Дихальні вправи.

Панічний страх, жах.	Ознайомити ветеранів з ознаками панічного страху та способами опанування ним	<ol style="list-style-type: none"> 1. Психологічна допомога при агресивній поведінці. 2. Психологічна допомога при нервовому тремтінні. 3. Психологічна допомога під час плачу.
Заключна частина, підведення підсумків зустрічі, обмін враженнями.	Підвести підсумки, обмінятися враженнями. визначити завдання для самостійної роботи.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Емоційний щоденник (дослідження власного емоційного стану). 2. Я боюся, Самомучителі. 3. Аналіз ірраціональних уявлень (самоаналіз страхів, тривоги, негативних настанов, думок та їх впливу). 4. Заміна негативних думок на позитивні (трансформація типу мислення).

Наведемо приклад заняття 6. *Тема: Панічний страх, жах.*

Мета: ознайомити ветеранів з ознаками панічного страху та способами опанування ним.

Бесіда (за потреби розповісти). Панічний страх, жах може спонукати до втечі, викликати заціпеніння або, навпаки, агресивну поведінку. При цьому людина погано контролює себе, не усвідомлює, що вона робить і що відбувається навколо. Ознаки страху: напруга м'язів (особливо м'язів обличчя); сильне серцебиття; прискорений поверхневий подих; знижений контроль власної поведінки.

Вправа. Психологічна допомога при агресивній поведінці. Використовуємо прийом «захоплення» (перебуваючи позаду, просуньте свої руки військовослужбовцю під пахви, пригорніть його до себе й злегка перекиньте на себе). Ізолюйте цього військовослужбовця від навколишніх.

Демонструйте доброзичливість, навіть якщо Ви не згодні з ним, не обвинувачуйте його самого, а висловлюйтеся із приводу його дій. Інакше агресивна поведінка буде спрямована на Вас. Не можна говорити: «Що ж ти за людина!», а необхідно говорити: «Ти дуже злишся, тобі хочеться все рознести вщент. Давай разом спробуємо знайти вихід з цієї ситуації». Намагайтеся розрядити обстановку смішними коментарями або діями.

Бесіда (за потреби розповісти). *Нервово тремтіння.* Після екстремальної ситуації з'являється неконтрольоване нервово тремтіння (людина не може за власним бажанням припинити цю реакцію). Таким чином організм «скидає напругу». Якщо цю реакцію зупинити, то напруга залишиться усередині, у тілі, і викличе м'язові болі, а надалі може призвести до розвитку серйозних захворювань (гіпертонія, виразка тощо). Ознаки нервового тремтіння: тремтіння виникає раптово – відразу після інциденту або через якийсь час; виникає сильне тремтіння всього тіла або окремих частин (людина не може втримати в руках дрібні предмети, запалити сірник); реакція триває досить довгий час (до декількох годин). Потім людина почуває сильну втому й має потребу у відпочинку.

Вправа. Психологічна допомога при нервовому тремтінні. Потрібно підсилити тремтіння. Візьміть військовослужбовця за плечі й сильно, різко потрясіть протягом 10-15 секунд. Продовжуйте розмовляти з ним, інакше він може сприйняти Ваші дії як напад. Після завершення реакції необхідно дати військовослужбовцю можливість відпочити. Бажано укласти його спати. Під час нервового тремтіння не можна робити наступні дії: обіймати військовослужбовця або притискати його до себе; укривати військовослужбовця чимось теплим; заспокоювати військовослужбовця, говорити, щоб він взяв себе в руки.

Вправа. Психологічна допомога під час плачу: не залишайте військовослужбовця одного, якщо він вже плаче або готовий розридатися; тремтять губи; спостерігається відчуття пригніченості; на відміну від істерики немає порушення у поведінці. Встановіть фізичний контакт із ним (візьміть його за руку, покладіть свою руку йому на плече або спину, погладьте його по голові). Дайте йому відчуття, що Ви поруч. Застосовуйте прийоми «активного слухання» (вони допоможуть військовослужбовцю виплеснути своє горе): періодично вимовляйте «так», киваючи головою, тобто підтверджуйте, що слухаєте й співчуваєте; повторюйте за військовослужбовцем уривки фраз, у яких він виражає почуття; говоріть про свої почуття й почуття військовослужбовця. Не намагайтеся заспокоїти військовослужбовця. Дайте йому можливість виплакати й виговоритися, «виплеснути із себе горе, страх, образу». Не задавайте питань, не давайте порад. Пам'ятайте, ваше завдання – вислухати.

Вправа. Психологічна допомога при істеричному випадку: видаліть глядачів, створіть спокійну обстановку. Залишайтеся з військовослужбовцем наодинці, якщо це не небезпечно для Вас. Зненацька зробіть дію, що може сильно здивувати (можна

дати ляпас, облили водою, з гуркотом упустити предмет, різко крикнути на військовослужбовця). Говоріть з військовослужбовцем короткими фразами, упевненим тоном («Випий води», «Вмийся»). Після істерики наступає занепад сил. Укладіть військовослужбовця спати, до прибуття фахівця спостерігайте за його станом. Не потурайте бажанням військовослужбовця.

Заняття (за необхідності) містили також різні вправи для здійснення контролю над страхом. Це *дихальні вправи, вправи на релаксацію, фізичні вправи*. Наприклад, використовували такі дихальні вправи, як протистресове, заспокійливе, розслаблююче, вогненне та черевне дихання.

Фізичні вправи спрямовані на те, щоб якомога швидше працювало серце, ганяло кров по організму, вироблялись гормони щастя, які допомагають зняти стрес.

Таким чином, основна частина програми включала реалізацію вправ групового та індивідуального характеру, їх аналіз та рефлексію. Заклучна частина була спрямована на підведення підсумків зустрічі, обмін враженнями, формулювання завдань для самостійної роботи.

Зміни в емоційних, поведінкових та фізичних реакціях подані у таблиці 2.

Таблиця 2

Прояви реакцій військовослужбовців після повернення до цивільного життя

№ п/п	Прояви реакцій	До проведення тренінгових вправ	Після проведення тренінгових вправ
1	<i>Емоційні реакції:</i> емоційна нестабільність, нервовість, страх..... роздратованість..... пригнічений стан емоційна порожнеча.....	58,2%; 62,2%; 14,8%. 32,8%	44,2 51% 10% 25%

2.	<i>Поведінкові реакції:</i> агресивна поведінка, паніка, страх..... надмірне вживання алкоголю..... відчуття тривоги.....	47,5%, 13,8%. 16, 6%	32% 10% 14%
3	<i>Фізичні реакції:</i> безсоння, головний біль, запаморочення, слабкість.	38,8%.	35%

Таблиця 3

Види страхів військовослужбовців

Види страхів	Частота прояву (у %)	
	До проведення занять	Після проведення занять
страх загрози життю чи поранення	78	59
страх смерті побратимів по службі	68	65
страх загибелі солдат противника	21	20
страх загибелі мирного населення	48	45
страх непередбачуваної обстановки	69	60
страх ізоляції від рідних і близьких, від суспільства	21	18
страх потрапити в полон	62	48
зростання страху бути вбитим чи пораненим з наближенням терміну ротації	71	43

Як бачимо, настали зміни у частоті прояву страхів військовослужбовцями, які пов'язані з загрозою для життя, потрапити в полон та бути пораненим. Можливо потрібна більш довготривала та систематична робота психологів з ветеранам війни щодо зменшення інших видів страхів.

Висновки. У військовослужбовців, які мобілізувались, продовжують виникати різні специфічні страхи. Причиною страхів післявоєнного життя є забуття державою ветеранів після війни. Також, вони бояться того, що не зможуть знайти роботу та не зможуть при звичаїтис до мирного життя. Частина військових вважають, що поранення, які вони отримали під час війни,

може вплинути на негативні думки оточення. Лише спогади про перебування на війні викликають найбільший страх перед боєм, у бою та після нього.

Психологічна реабілітація допомагає не лише відновитись психологічно, частково позбутись страхів, але й налагодити міжособистісні зв'язки, полегшити психологічну адаптацію до змін, які виникли у житті.

Перспективним напрямком розвитку нашої проблематики вважаємо впровадження, перевірку ефективності та вдосконалення розробленої програми зі зниження рівня прояву страхів у ветеранів війни, їх зміну з часом у ході проведення регулярних довготривалих тренувань.

Література:

1. Бондарев, Г. В., & Круть, П. П. (2020). Основи військової психології: навч. посіб. Харків: Нац. ун-т внутр. справ. 272 с.
2. Горохова, Л. В. (2012). *Страх як екзистенціаль буття сучасної людини : соціально-філософський аналіз* (Автореф. дис.... канд. філософських наук : 09.00.03). 18 с.
3. Гузенко, В. А. (2009). *Особливості переживання соціального страху з різними рівнями мотивації досягнень у юнацькому віці* (дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07). 246 с.
4. Кияшко, Д. Ю. (2014). *Психологічні умови подолання страхів в юнацькому віці* (автореф. дис.... канд. психол. наук : 19.00.07). 20 с.
5. Кокун, О. М., Клочков, В. В., Мороз, В. М., Пішко, І. О., & Лозінська, Н. С. (2022). *Забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців в умовах бойових дій: метод. посіб.* Київ-Одеса : Фенікс.
6. Кокун, О. М., Мороз, В. М., Пішко, І. О., & Лозінська, Н. С. (2023). *Теорія і практика управління страхом в умовах бойових дій: методичний посібник*. Київ: Центр учбової літератури.
7. Сингаївська, І. В. Страмоусова, І. Є. (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>.
8. Табуненко, В. О., Радченко, І. О. (2015). Аналіз впливу чинника страху на фізіологічний стан військовослужбовця в період перебування в зоні бойових дій. *Вісник ХНАДУ*, 69, 105–110.
9. Туренко, О. С. (2006). *Страх: спроба філософського усвідомлення феномена*. К.: Парапан.

УДК 316.628:342.78

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-505-512

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Олена Никоненко¹, Вікторія Горячка²

¹К..психол.н., доцент, завідувач кафедри психології ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: nikonenkoev@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-0794-7905>

²Магістр спеціальності «Психологія» ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: horiachkava@krok.edu.ua

PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF PROFESSIONAL MOTIVATION OF SOLDIERS DURING WAR

Olena Nykonenko¹, Victoria Horyachka²

¹Ph.D.(Psychology), Professor, Department of Psychology, University “KROK” Kyiv, Ukraine, e-mail: nikonenkoev@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-0794-7905>

²Master in Psychology of the VNZ "University of Economics and Law "KROK", m. Kyiv, Ukraine, e-mail: horiachkava@krok.edu.ua

Анотація. У результаті теоретичного дослідження було визначено стан досліджень професійної мотивації та впорядковано різні теорії у вигляді класифікації за підходами вивчення. З'ясовано основні концепції та підходи, їх сумісність між собою, особливості та відмінності та як на їх основі створюють моделі мотивації і системи засобів мотивації. Враховуючи особливості мотиваційної сфери, відмічено, що при певній її сталості більшість авторів вказує на її високу динамічність і залежність від багатьох чинників: багаторівневість, широка детермінованість та багатовекторність. Мінливість відмічають і в ієрархії як структурних елементів так і чинників. Структурність та елементи мотивації володіють характеристикою деякої абстрактності і можуть сприйматись і як елемент мотивації, так і бути її чинником в залежності від розглянутої теорії чи ситуації, в якій феномен проявляється, тому більшість авторів радять розглядати теорії не як сталу аксіому, а як гіпотезу.

Було проведено емпіричне дослідження мотиваційної сфери військовослужбовців та таких передбачуваних важливих чинників, як вигорання та креативність. У дослідженні взяли участь 60 військовослужбовців, було задіяно комплекс психодіагностичних методик: авторська анкета, методика “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс), методика “Мотивація професійної діяльності” (методика К. Замфір у модифікації А. Реана), проективна адитивна методика ММІ Ж. Ньюттена, методика “Визначення психічного вигорання за О. Рукавішніковою” та методика “Визначення рівня креативності за Н. Вишняковою”.

Було використано статистично-математичні методи, графічне подання даних, групування, обчислення середнього арифметичного, визначення статистичної моди, визначення нормального розподілу, підрахунки сумарного значення, обчислення коефіцієнта Пірсона та кореляційний аналіз. У вибірці переважаючим є тип внутрішньої мотивації (55%), зовнішня позитивна мотивація у 20%, а зовнішня негативна мотивація у 11,7%. Крім оцінки мотиваційного комплексу потрібно розглянути значення внутрішньої мотивації, в більшості 68,3% вона висока, а у 20% середня, що говорить про високу внутрішню мотивацію. У більшості досліджуваних високий рівень внутрішньої мотивації. Дослідження за методикою Ж. Ньюттена говорить про глибокі трансцендентальні мотиви, не пов'язані з релігійністю, а з сенсом життя та нестачу родинного спілкування. За методикою О. Рукавішнікової визначено, що у військовослужбовців вкрай висока альтруїстична професійна мотивація, яка корелює з мотивацією до успіху, та спостерігається тенденція обернено пропорційної залежності між психоемоційним виснаженням та мотивацією до успіху. Загалом психічне вигорання досліджуваних військовослужбовців має середні та високі показники, а у 6,7% вкрай високі показники, що говорить про необхідність надання військовослужбовцям психологічного супроводу та роботи з колективом. А також визначено лінійні зв'язки між мотивацією до успіху та вигоранням і креативністю.

Ключові слова: мотиваційна сфера особистості; професійна мотивація; чинники особистісного розвитку; професійні компетенції.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 7

Abstract. As a result of the theoretical study, the state of research on professional motivation was determined and various theories were arranged in the form of a classification according to study approaches. The main concepts and approaches, their compatibility with each other, features and differences were found out, and how motivation models and subsequent systems of motivation tools are created on their basis. Taking into account the features of the motivational

sphere, it should be noted that with a certain constancy, most authors point to its high dynamism and dependence on many factors, multilevelness, broad determinism and multivectority. Variability is noted in the hierarchy of both structural elements and factors. Structurality and elements of motivation have the characteristic of some abstractness and can be perceived both as an element of motivation and as its factor, depending on the theory under consideration or the situation in which the phenomenon manifests itself, therefore most authors advise considering theories not as a constant axiom, but as a hypothesis.

An empirical study of the motivational sphere of military personnel and such supposedly important factors as burnout and creativity was conducted. 60 military personnel participated in the study, a set of psychodiagnostic methods was used: the author's questionnaire, the methodology "Diagnostics of motivation for success" (T. Elers), the methodology "Motivation of professional activity" (methodology K. Zamfir in modification A. Rean), the projective additive methodology of MMI J. Newton, the methodology "Determination of mental burnout according to O. Rukavishnikova" and the methodology "Determination of the level of creativity according to N. Vishnyakova"

Statistical and mathematical methods were used: graphical presentation of data, grouping, calculation of the arithmetic mean, determination of the statistical mode, determination of the normal distribution, calculations of the total value, calculation of the Pearson coefficient and correlation analysis. In the sample, the predominant type of intrinsic motivation is internal motivation (55%), external positive motivation is 20%, and external negative motivation is 11.7%. In addition to assessing the motivational complex, it is necessary to consider the value of intrinsic motivation, in the majority of 68.3% it is high, and in 20% it is average, which indicates high intrinsic motivation. The majority of the subjects have a high level of intrinsic motivation. Research using the method according to J. Newton speaks of deep transcendental motives, not related to religiosity, but to the meaning of life and lack of family communication. According to the method of O. Rukavishnikova determined that military personnel have extremely high altruistic professional motivation, which correlates with motivation for success, and there is a tendency for an inversely proportional relationship between psycho-emotional exhaustion and motivation for success. In general, the mental burnout of the studied military personnel has average and high indicators, and in 6.7% extremely high indicators, which indicates the need to provide military personnel with psychological support and work with the team. And also linear relationships between motivation for success and burnout and creativity were determined

Keywords: motivational sphere of personality; professional motivation; factors of personal development; professional competencies.

Formulas: 0, pic.: 0, table: 1, bibl.:7

Постановка проблеми. Сучасне життя потребує швидких динамічних змін системи професійної мотивації для забезпечення ефективності та зростання, тому і вивчення професійної мотивації – це постійний процес, який відповідає запитам людства та потребує регулярного додаткового вивчення та вдосконалення. Найактуальніше це питання стоїть перед військовими організаціями під час війни в Україні. Збройні сили України знаходяться в процесі переходу до стандартів НАТО, коли кожний військовослужбовець комплексно розвивається і навчається, при потребі в будь-який момент військовослужбовець має доступ до фахової медичної, психологічної та іншої допомоги, в його доступі можливість до самонавчання, відвідування тренінгів та професійного навчання. В таких умовах та особливо у взаємозв'язку з гострим воєнним конфліктом в Україні постає необхідність в дослідженні психологічних особливостей професійної мотивації військовослужбовців та впровадженні

ефективних психологічних засобів її підвищення.

Аналіз досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії й практики професійної мотивації особистості внесли зарубіжні науковці: Л. Гілбрет, А. Шопенгауер, Ф. Гілбрет, Г. Емерсон, Й. Кондо, Ф. Тейлор, М. Фоллет, Х. Мизел, А. Сміт, Д. Уотсон, Д. МакГрегор, У. Оучі, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, Е. Локк, Т. Раєн, Р. Латем, С. Адамс, Е. Лоулер, В. Скінер, А. Адлер, Е. Берн, Дж. Вольпе, В. Вендланд, П. Ванцвайг, У. Джеймс, Ф. Зімбардо, А. Лазарус, Ф. Перлз, К. Роджерс, К. Рудестам, А. Сальтер, Е. Фром, Е. Шостром, Л. Портер (один з засновників промислової та організаційно-поведінкової психології), також розробкою та дослідженням теорій мотивації праці займалися вітчизняні дослідники: М. Вольський, С. Єрохін, А. Колот, С. Москвичов, О. Тімченко, М. Туган-Барановський, А. С. Вишневський,

Д. С. Бутенко, А. Герасименко,
А. В. Поліщук, А. А. Темченко,
І. В. Сизова, та інші. Специфіку потреб,
мотивації та її чинників розглянуто в
працях таких авторів: Т. Титаренко,
О. Яресчук, Н. Азьмук, М. Семікіна,
Н. Іменко, А. Федунець, А. Сірий,
О. Колиняк, М. Приходин, П. Бергера,
Т. Лукмана, А. Шюца, Х. фон Фьостера,
Х. Хекхаузена, В. Осьодло, Л. Будагьянц.
Проблеми професійної мотивації та засоби
її підвищення розглянуті в працях
українських дослідників: Л. П'янковська,
І. Тимошенко, А. Соснін, І. Ушакова,
О. Ковальська, Н. Іванова, Т. Гринько,
Т. Гвініашвілі, А. Шинкаренко.
О. Просвіта, А. Курбатова, Л. Заставнюк,
М. Бугайова та інші.

Метою статті є теоретично та
емпірично дослідити психологічні
особливості мотивації
військовослужбовців під час війни.

**Виклад основного матеріалу
дослідження.** В сучасній психології
протягом її становлення накопичено
неймовірну кількість знань про мотивацію
особистості, розроблено багато різних
теорій з системою термінів, моделями та
механізмами. Інтенсивне наукове
переосмислення феномену мотивації праці
пов'язано з розвитком капіталістичних
відношень, родоначальником цих процесів
є класик англійської політичної економіки
А. Сміт. Більшість відомих теорій
мотивації не протирічать одна одній, вони
розкривають феномен мотивації
особистості, виходячи з різних поглядів на
особистість, її психічні складові та процеси,
швидше доповнюють одна одну, тому для
створення максимально ефективної
системи психологічних засобів потрібний
інтегральний підхід до вивчення мотивації
особистості, Мотивація особистості є
одним з фундаментальних понять
психології і погляди на цей феномен
представлені багатьма розвиненими
напрямами сучасної психології та існує
величезне різноманіття сучасних теорій і
відповідних їм моделей мотиваційної сфери
особистості. Сучасні теорії мотивації праці

частіше поділяють на змістовні та
процесуальні, але в науковій літературі
зустрічається ще одна група теорій
мотивації праці. Вивчивши роботи ще
декількох авторів (Колот, 2003; Никоненко
& Лимарева, 2024; Яценко & Сингаївська,
2023), приходимо до висновку, що в
науковій площині виділяють чотири
основні групи мотивації праці, які
охоплюють більшість сучасних наукових
теорій і набули практичного значення:
первинні, теорії, що ґрунтуються на
суб'єктивному сприйнятті працівника;
змістовні, які ретельно вивчають
працівника, його потреби, спонуки та
мотиви; процесуальні, де приділяється
увага самому процесу формування
мотивації, механізмам, опису процесів в
часі та розглядають динаміку мотивації
праці та її прогнозування.

До первинних теорій мотивації
діяльності відносять спрощені теорії, такі
як теорія “батога і пряника”, сюди ж можна
віднести класичну біхевіористичну теорію
Д. Уотсона за принципом “стимул-
реакція”, де вивчаються “...потяги
(драйви), які мають суто фізіологічну
природу. Теорія А. Маслоу визначає
поняття потреб як усвідомлену відсутність
чогось, яка викликає спонукання до дій,
способи задоволення первинних потреб є
організацією системи матеріального
стимулювання. За А. Маслоу
стверджуються універсальність людських
потреб у вигляді певної ієрархії, за якою
задоволення перших є умовою виникнення
потреб: фізіологічні потреби, потреби у
безпеці, соціальні потреби, потреби поваги
та потреб самовираження. Теорія набутих
потреб Д. Мак-Клелланда, згідно якої
людям притаманні три класи потреб вищих
рівнів: причетності (прийняття та дружба,
кооперативність, мотивація соціальними
зв'язками); успіху (особиста
відповідальність, зворотній зв'язок,
помірний ризик, мотив працювати краще за
ради досягнення, такі особистості люблять
виклик і є відповідальні за успіх); влади
(впливовість, конкурентність, мотивом є
вплив на інших та контроль над ними),

потреба влади розглядається як вплив на інших людей. На думку науковця більшість людей мають змішану мотивацію, але серед них є і переважаюча, що обумовлює різні типи працівників. В своїх дослідженнях він вивчав тих, хто намагався стати кращим і здобував високих результатів, ці ідеї на практиці використовуються для оцінки ефективності працівників (Герасименко, 2022).

Процесуальні теорії є більш складними, аналізують не тільки потреби, але широко охоплюють психологічні аспекти, аналіз багатьох факторів та акцентують увагу на самому процесі мотивації праці. В їх основі покладено вивчення поведінки людини з урахуванням її сприйняття та пізнання. В бойовій діяльності внутрішня мотивація є найбільш вагомим спонукальним чинником для мобілізованого громадянина, яка обумовлена генетично, соціально, культурно та ґрунтується на індивідуальних цінностях, стійких переконаннях. Для мобілізованого військовослужбовця автономність є провідною частиною внутрішньої мотивації і в цьому випадку потрібно особистості надати можливість контролювати умови та події, бути суб'єктом бойової діяльності, почувати себе здатним ефективно взаємодіяти з середовищем, самореалізовуватись. Постійні навчання та розвиток, “прокачка” необхідних якостей на тренінгах надає відчуття власної компетентності та є потужним мотиваційним чинником, підвищує рівень професійного задоволення, в край важливим є отримувати і бачити результати своєї діяльності та отримувати справедливе винагородження. Якщо професійні військовослужбовці зацікавлені в кар'єрному зростанні, розвитку себе як професіонала то для мобілізованих важливішим стає зміст завдань, характер новизни бойових завдань, особливості військової організаційної культури. Важливо створювати умови, які б надавали можливість мобілізованим відчувати себе

впевненіше, втілювати свої навички та здібності у військовій сфері, відчувати себе приналежними до військової традиції, організаційної структури, залученість та значущість. Оптимальна мотивація та особисте благополуччя мобілізованих знаходиться в площині базових цінностях: автономія, компетентність, приналежність, братерство, зацікавленість та захопленість (Гуляк, 2024).

Потужна мотивація є ключовим моментом готовності та здатності до виконання поставлених завдань військовими підрозділами. С.Белай в мотиваційній сфері військовослужбовця виділяє чотири важливі складові: внутрішня, емоційна, професійна та лідерська. На думку багатьох військових психологів саме внутрішня мотивація сприяє високий продуктивності та військової дисципліні, яка ґрунтується на особистих цінностях, цілях, інтересах та переконаннях. Для військового внутрішня мотивація — це внутрішня сила, яка визначає ефективність, відданість, високий моральний дух, готовність до служби в армії та здатність до самопожертви, її чинниками є патріотизм, професійний розвиток, лідерство та визнання, співробітництво та дружба, сенс служби, самомотивація. Емоційна мотивація ґрунтується на відчутті обов'язку, відчутті себе вартим національної безпеки, емоційній підтримці та взаємній довірі між військовослужбовцями, відчуття себе частиною однієї родини, дух спільноти та дружки, на джерелі адреналіну, на джерелі поваги та задоволення від досягнення поставленої мети в надскладних умовах, стресостійкості.

За стандартами НАТО, основою для військовослужбовця є внутрішня мотивація, але житло, гідна заробітна плата та медичне забезпечення – три базові речі, які не повинні відволікати від виконання військового обов'язку, високі уніфіковані вимоги до офіцерського складу та мінімізація людського чинника. За стандартами НАТО виділяють п'ять мотиваційних чинників, які враховують

при підготовці військовослужбовців: розвиток лідерських навичок, зміцнення взаємодії та співпраці, розвиток професійних навичок, збільшення відчуття значущості, збільшення впевненості в своїх здібностях (Гуляк, 2022).

Військова служба під час війни в Україні – це складне випробовування для кожного громадянина України. Збройні Сили України під час війни складаються не тільки з професійних військових контрактників, але і мобілізованих, серед яких є ті, що проходили строкову службу і тих, які вивчали військову справу лише на уроках в середній школі чи мали військову кафедру в невійськових закладах. Кожний з них має різний рівень готовності, мотивації і відповідно потребує не тільки навчань, але і психологічного супроводу.

З метою дослідження мотиваційної сфери військовослужбовців було проведено констатуюче дослідження на базі одного з ТЦК в місті Києві. В ньому прийняло участь 60 осіб: 36 з роти охорони та 24 з штату ТЦК. Серед досліджуваних військовослужбовців 55% (33 особи) приймали участь в бойових діях, 22 (36,7%) особи мають вищу освіту, 22 (36,7%) – спеціаліста, 10 (16,6%) – повну середню і 6 (10%) осіб – 9 класів середньої школи. Служать більше одного року 52 особи, менше року – 8 осіб, більше 2 років – 38 осіб, більше 5 років – 5 осіб. Попередньо дослідження було узгоджено з центром морально-психологічного забезпечення ЗСУ та керівництвом ТЦК та командиром роти.

Для емпіричного дослідження професійної мотивації військовослужбовців застосовано: авторська анкета та методика 2. “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс), методика 3. “Мотивація професійної діяльності” (К. Замфір у модифікації А. Реана), проєктивна методика 4. “Метод мотиваційної індукції (ММІ) Ж. Нюттена”, а також однією з складових дослідження вигорання за методикою Рукавішиної є дослідження альтруїстичної мотивації та за анкетними даними ми

визначимо рівень задоволеності службою, що також є частиною професійної мотивації відповідно процесуальної теорії Портера-Лоулера.

Методика психодіагностики мотивації до успіху Т. Елерса дав змогу визначити мотиваційну спрямованість військовослужбовців до успіху (додаток Б). Успіх та недопущення невдач – це життєва необхідність виживання на полі бою та умова ефективності виконання поставлених бойових задач та цілей. Чим вища вмотивованість до успіху, тим менше невинного ризику і більш ефективні військовослужбовці під час бойових дій і в той же час є важливою умовою для уникнення нещасних випадків. Ця методика також дозволяє визначити рівень досягання мети, що є важливим елементом мотиваційної структури особистості. Значна вмотивованість військовослужбовців до успіху збільшує шанси на реалізацію поставлених цілей з найменшими втратами та ризиками здоров'ю та життю. середнє значення по вибірці 16 балів, що відповідає середньому рівню мотивації до успіху. Дуже високий рівень мотивації до успіху мають 7 осіб, високий – 17, середній рівень мотивації до успіху у 31 особи, та низький – у 5 (8,3%) військовослужбовців. В більшості мотивація до успіху середня та висока.

Аналізуючи результати професійної мотивації за методикою К. Замфір у модифікації А. Реана, основну увагу звертає на показники внутрішньої професійної мотивації військовослужбовців та її співвідношення до зовнішньої.

В результаті обчислень даних отримали мотиваційний комплекс кожного з військовослужбовців, який складається з внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) та зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ) та представляє собою співвідношення цих величин. До найкращого мотиваційного комплексу відносять: $ВМ \geq ЗПМ > ЗНМ$, а найгірший коли $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$.

Відповідність даних мотиваційному комплексу

	Мотиваційний комплекс	К-сть військовослужбовців	відсоток
1	ВМ>ЗПМ>ЗНМ	22	36,7
2	ВМ=ЗПМ>ЗНМ	2	3,3
3	ЗНМ>ЗПМ>ВМ	4	6,7
4	ЗПМ>ВМ=ЗНМ	4	6,7
5	ЗНМ>ВМ>ЗПМ	2	3,3
6	ВМ=ЗНМ>ЗПМ	3	5
7	ВМ>ЗПМ=ЗНМ	3	5
8	ЗПМ>ВМ>ЗНМ	3	5
9	ВМ>ЗНМ>ЗПМ	8	13,3
10	ЗНМ>ВМ=ЗПМ	1	1,7
11	ВМ=ЗПМ=ЗНМ	1	1,7
12	ЗПМ>ЗНМ>ВМ	5	8,3
13	ЗПМ=ЗНП>ВМ	2	3,3

Досліджувані військовослужбовці переважно задоволені службою в ЗСУ. Одержані результати вказують на те, що військовослужбовці в більшості цікавляться військовою діяльністю, але є і вагома спонукальна дія отримання зовнішніх винагород, що вказує на зацікавленість отримання власної вигоди.

Найгірші мотиваційні комплекси представлені співвідношенням: ЗНМ>ЗПМ>ВМ (6,7%), ЗНМ>ВМ>ЗПМ (3,3%), ЗНМ>ВМ=ЗПМ (1,7%), що говорить про можливе байдуже або негативне ставлення до професійної діяльності та до виконання професійних завдань, разом це становить 11,7% від загальної кількості опитуваних. Такі військовослужбовці виконують тільки мінімум від поставлених задач та уникають складних завдань, працюють суто щоб не отримати покарання. У них низька внутрішня мотивація, що сприяє підвищенню рівня напруженості та тривожності, унеможливує креативність та творчість в діяльності, знижує

використання та створення інновацій, розвиток та ефективність.

Найкращі мотиваційні комплекси: ВМ>ЗПМ>ЗНМ (36,7%), ВМ>ЗНМ>ЗПМ (13,3%), ВМ>ЗПМ=ЗНМ (5%), разом складають 55%, це більше половини досліджуваних військовослужбовців, з більш високою внутрішньою мотивацією по відношенню до зовнішньої, інші мають проміжні значення мотиваційного комплексу. Зовнішня мотивація діє за принципом “багога і пряника” і відповідає первинним мотиваційним теоріям та теорії Х.

Методика мотиваційної індукції дозволила дещо визначитись зі змістом, з одного боку багато відповідей, що не класифікуються, вони дуже узагальнені, наприклад, «щоб все було добре», «може все зміниться», «здійснити задумане», – що говорить про небажання розкривати свої плани, для військових це може бути звичка бойового досвіду і потрібен час, щоб створити простір довіри. Багато відповідей, що стосуються родини, нестача

спілкування з родиною або розв'язання конфліктів в спілкуванні, що може вказувати на важливість контактів з родиною для військового, та намагання створити добрі стосунки з побратимами та навколишніми. На третьому місці трансцендентальні відповіді, жодна не стосується релігії, але можемо припустити роздуми про сенс життя та смерті, миру та війни, трансцендентальне значення для українських військових перемоги над загарбником. Одним з важливих компонентів залишається професійна військова діяльність як захист батьківщини та кар'єрний ріст, вдосконалення себе на посаді. Низькі значення про матеріальне забезпечення, відпочинок та пізнання нового у військових може вказувати на переоцінку цінностей, коли вони бачать смерть, важкі умови, та відчувають затишну війну.

Досліджуючи креативність у військовослужбовців, виявлено високий рівень у 36,7% , середній – 38,3%, низький у 25%, що говорить у більшості 75% вона достатньо розвинена і має середні та високі показники. Креативність оцінювалась за 10-бальною системою, за кожний критерій максимально набиралось 10 балів, оцінювалась за критеріями: творче мислення (сер. зн. 5,62), допитливість (сер. зн. = 5,73), оригінальність (сер. зн. 5,87), увага (сер. зн. 5,48), інтуїція (сер. зн. 6), емпатія (сер. зн. 5,77), почуття гумору (сер. зн. 5,47), творче ставлення до професії (сер. зн. 4,9). В середньому по вибірці військовослужбовців складові креативності мають середні значення, що знаходяться в межах 4-6 балів по 10-бальній шкалі.

Проаналізуємо дані визначення коефіцієнта кореляції r-Пірсона між мотивацією до успіху та складовими креативності. Отримано коефіцієнт кореляції Пірсона $r_{\text{емп.}} = 0.64379$, гіпотеза приймається H_1 : існує статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами $p \leq 0,01$, що говорить про наявність прямої пропорційності з середнім кореляційним зв'язком при високій

значущій кореляції, ми можемо припустити про існування в даній групі залежності між мотивацією до успіху та творчим мисленням.

Висновки. В науковому світі явище професійної мотивації вивчалось протягом всього становлення людства і в сучасному світі посідає чільне місце в організаційній психології та менеджменті, мотиваційна сфера фахівців підлягає не тільки науковому вивченню але і регулярному моніторингу при вирішенні організаційних завдань і має важливе практичне значення. Методологія професійної мотивації має широку площину, складовими якої є різні напрямки вивчення, кожна вагома психологічна школа займається вивченням мотиваційної сфери фахівців, різноманітні теорії та пов'язані з ними мотиваційні моделі і визначені мотиваційні індикатори та шляхи вивчення феномену.

В цілому, характеризуючи професійну мотивацію військовослужбовців, відзначимо, що у досліджуваній групі у більшості високий рівень внутрішньої мотивації та хороший мотиваційний комплекс з привалюванням внутрішньої мотивації. Але зовнішня мотивація також не на останньому місці, особливо зовнішня позитивна мотивація. В групі переважаючим є тип внутрішньої мотивації (55%), зовнішня позитивна мотивація у 20%, а зовнішня негативна мотивація у 11,7%. Крім оцінки мотиваційного комплексу, потрібно розглянути значення внутрішньої мотивації, в більшості 68,3% вона висока, а у 20% середня, що говорить про високу внутрішню мотивацію. В цілому характеризуючи професійну мотивацію військовослужбовців відзначимо, що у досліджуваній групі у більшості високий рівень внутрішньої мотивації та хороший мотиваційний комплекс з привалюванням внутрішньої мотивації. Але зовнішня мотивація також не на останньому місці, особливо зовнішня позитивна мотивація, ЗНМ висока у 36,7 %, а ЗПМ у 40% має високі та дуже високі показники. Дослідження методикою за Ж. Ньютона

говорить про глибокі трансцендентальні мотиви, не пов'язані з релігійністю, а з сенсом життя та нестачу родинного спілкування. Визначено, що у військовослужбовців вкрай висока альтруїстична професійна мотивація, яка корелює з мотивацією до успіху, та спостерігається тенденція обернено пропорційної залежності між психоемоційним виснаженням та мотивацією до успіху. Загалом психічне вигорання досліджуваних військовослужбовців має середні та високі показники, а у 6,7% вкрай високі показники, що говорить про необхідність надання військовослужбовцям психологічного супроводу та роботи з колективом.

Креативність розвинена у досліджуваних по різному. Використовуючи коефіцієнт кореляції r -

Пірсона, виявлено, що креативність має пряму лінійну залежність за всіма своїми критеріями, проявлену з різною силою. Найвищу силу залежності мотивації до успіху виявлено з творчим мисленням, що відповідає середнім показникам при високій статистичній вірогідності.

У досліджуваних професійна мотивація має достатньо високі показники як у внутрішній мотивації, мотиваційному комплексі, мотивації до успіху та альтруїстичній професійній мотивації. Стан психічного вигорання, не зважаючи на не виявлені залежності з мотивацією до успіху, говорить про необхідність уваги з боку керівників та фахівців. Досліджуючи креативність, з'ясовано ймовірну її лінійну залежність від мотивації успіху, що говорить про необхідність додаткового вивчення цього аспекту.

Література:

1. Герасименко, А. (2022). Сучасні теорії мотивації праці. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, 9(27), 209-221.
2. Гроссман, Д. & Крістенсен, Л. Бій. (2023). *Психологія і фізіологія війни в часи війни та миру*, пер з англ. Накорчевський А.; ред. Фешовець О. Львів: Вид-во "Астролябія". 720.
3. Гуляк, У. (2024). Особливості мотивації військовослужбовців, призваних по мобілізації на особливий період. К: Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 34.
4. Гуляк У. (2022). Професійна мотивація військовослужбовців: досвід іноземних армій. *Вісник НУОУ*, 3(67), 47-55.
5. Колот, А. (2003). *Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання*: Монографія. К.: КНЕУ. 230.
6. 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>.
7. Яценко, А. О., & Сингаївська, І. В. (2023). Чинники, що впливають на бачення перспектив власного життя воїнів під час війни. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.), Київ: Університет «КРОК». <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1759>

УДК 159.97-616.89-615.8

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-513-520

ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ОСОБИСТОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Наталія Лук'янчук

К.психол.н, доцент кафедри педагогіки та психології Українського гуманітарного інституту, м. Буча, Україна, e-mail: natali.lukyanchuk@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7885-2858>

PSYCHOLOGICAL SUPPORT FOR THE INDIVIDUAL DURING THE WAR IN UKRAINE

Nataliia Lukianchuk

PhD (Psychological sciences), Associate Professor of the Department of Pedagogy and Psychology, Ukrainian Institute of Arts and Sciences, Bucha, Ukraine, e-mail: natali.lukyanchuk@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7885-2858>

Анотація. У статті представлено теоретичне дослідження питань психологічної підтримки/супроводу особистості з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну. Війна в Україні спричинила значний стресовий вплив на психічне здоров'я населення, що призвело до зростання випадків посттравматичного стресового розладу (ПТСР), депресії, тривожних розладів та інших психоемоційних порушень. Дослідження свідчать, що особливу вразливість демонструють військовослужбовці, внутрішньо переміщені особи, діти та люди похилого віку. В умовах кризи постає необхідність ефективної психологічної підтримки, що охоплює як професійну допомогу, так і стратегії самодопомоги.

У статті розглянуто сучасні наукові підходи до психологічної підтримки в умовах війни. Проаналізовано методи самодопомоги, зокрема релаксаційні техніки, ведення щоденника, фізичну активність і когнітивно-поведінкові стратегії, що допомагають знижувати рівень тривожності. Особливо наголошено на важливості соціальної підтримки, яка містить допомогу з боку сім'ї, друзів, волонтерських організацій і державних інституцій.

Стаття також висвітлює роль професійних психологічних інтервенцій, таких як когнітивно-поведінкова терапія, метод десенсибілізації та переробки рухами очей (EMDR), групова терапія та кризове консультування. Виявлено, що комплексний підхід до психологічної допомоги, що поєднує індивідуальні та групові методи терапії, дозволяє ефективніше справлятися з наслідками війни.

Отримані результати підкреслюють необхідність розширення доступу до психологічних послуг у кризових умовах, розвитку онлайн-ресурсів для підтримки ментального здоров'я та впровадження національних програм реабілітації. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення довгострокових наслідків війни, впровадження інноваційних методів психологічної допомоги та оцінку ефективності цифрових інтервенцій.

Ключові слова: психологічна підтримка, війна, психічне здоров'я, стрес, самодопомога, соціальна підтримка.

Формули: 0, рис. 0, табл.: 0, бібл.:19

Abstract. The article presents a theoretical study on the issues of psychological support for individuals since the beginning of Russia's full-scale invasion of Ukraine. The war in Ukraine has caused significant stress on the population's mental health, leading to an increase in cases of post-traumatic stress disorder (PTSD), depression, anxiety disorders, and other psycho-emotional disturbances. Research indicates that the most vulnerable groups include military personnel, internally displaced persons, children, and the elderly. In times of crisis, effective psychological support, encompassing both professional assistance and self-help strategies, becomes essential.

The article examines modern scientific approaches to psychological support during wartime. It analyzes self-help methods, including relaxation techniques, journaling, physical activity, and cognitive-behavioral strategies that help reduce anxiety levels. Special attention is given to the importance of social support, which includes assistance from family, friends, volunteer organizations, and state institutions.

The study also highlights the role of professional psychological interventions, such as cognitive-behavioral therapy, Eye Movement Desensitization and Reprocessing (EMDR), group therapy, and crisis counseling. It has been found that a comprehensive approach to psychological support, combining individual and group therapy methods, allows for more effective management of the psychological consequences of war.

The results emphasize the need to expand access to psychological services in crisis situations, develop online mental health support resources, and implement national rehabilitation programs. Further research should focus on

studying the long-term effects of war, implementing innovative psychological support methods, and evaluating the effectiveness of digital interventions.

Keywords: *psychological support; war; mental health; stress; self-help; social support; Ukraine.*

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

Постановка проблеми. Психічне здоров'я населення в умовах війни в Україні зазнає значного впливу як через безпосередні бойові дії, так і через супутні соціальні та економічні наслідки. Розглядаючи результати сучасних досліджень, стає очевидним, що психологічна підтримка є критично важливою для подолання наслідків психологічних, психоемоційних порушень та розладів.

Війна в Україні призводить до значного збільшення кількості психічних розладів. Фізичні наслідки бойових дій поєднуються з психоемоційними труднощами, що негативно впливають на якість життя. Серед основних проблем – хронічний стрес, порушення сну, тривожність, депресія, а також порушення міжособистісних зв'язків, що ускладнює адаптацію населення до нових соціальних умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Війна, яка триває з 2014 року і загострилася у 2022 році, та продовжується у 2025 році, залишає глибокий слід на психічному здоров'ї населення України. Бойові дії, постійна загроза життю, втрати рідних і домівок, а також вимушене переміщення мільйонів громадян призводять до серйозних психічних розладів та психологічних проблем серед цивільних і військових. Війна залишає глибокий слід не лише на фізичному, а й на психічному здоров'ї людей. За даними ООН та інших міжнародних організацій, значна частина населення України страждає від хронічного стресу, посттравматичного стресового розладу (ПТСР), депресії, тривожних станів та інших порушень. Особливо вразливими є діти, підлітки та люди похилого віку, для яких бойові дії стають джерелом емоційних травм.

Війна має безпосередній вплив на психічне здоров'я людей, які перебувають у

зоні конфлікту. Згідно з останніми дослідженнями, наслідки бойових дій можуть призводити до хронічного стресу, депресії, тривожних розладів та ПТСР (Blekas et al., 2023). Втрата рідних, насильство та руйнування житла призводять до постійного відчуття небезпеки, що підсилює психологічну напругу. Люди, що зазнали бойових дій, демонструють підвищену вразливість до тривалих психологічних порушень (Steele et al., 2021).

Також міжнародні дослідження R. Mollica, M. Steele & R. Patel (2022) та R. Patel, S. Weine & R. Frounfelker (2021) підкреслюють важливість психологічної підтримки, як індивідуальної, так і групової, для зменшення негативних наслідків війни. Важливими зауваженнями у цих дослідженнях є охоплення понять захисних механізмів, таких як витіснення, заперечення, проєкція, раціоналізація, регресія, сублімація та ідентифікація, що є ключовими для розуміння адаптивних і дезадаптивних реакцій на стрес.

Всесвітня організація охорони здоров'я минулого року повідомила, що понад 9,6 мільйона українців мають психоемоційні порушення, пов'язані з війною. Військові та ветерани стикаються з труднощами в адаптації до мирного життя, що спричиняє соціальну ізоляцію, проблеми у стосунках та збільшення рівня суїцидальних тенденцій (Мазурик, 2024). Психологи О. Савиченко, О. Горбачова, Є. Шуневич, наголошують на залежності рівня стресу військових від ситуації на фронті, що, в свою чергу, потребує адаптивних психологічних програм. З'ясовано, що ефективними методами реабілітації є групова терапія, соціальна підтримка та спеціалізовані тренінги з адаптації (Савиченко, Горбачова & Шуневич, 2024).

Групою українських лікарів було проведено дослідження про психічне

здоров'я населення в Україні у вересні 2023 року. Було опитано 2050 дорослих українців. Результати показали, що 36,3% респондентів відповідали критеріям принаймні одного психічного розладу, зокрема генералізованого тривожного розладу (15,2%) та депресії. Жінки частіше повідомляли про наявність розладів, ніж чоловіки. Факторами ризику були фінансові труднощі та негативний досвід у дитинстві (Марценковський et al., 2024).

З'ясовано, що діти, які зазнали бойових дій, часто демонструють симптоми емоційних і поведінкових розладів, зокрема інтрузії, уникання та підвищену тривожність. Згідно з результатами дослідження О. Яцини (2024), понад 75% дітей мають ознаки травматизації психіки.

Подібні результати отримані у звіті Reuters (2025), де наголошується, що в 2024 році кількість звернень дітей за психологічною допомогою в Україні зростає утричі порівняно з 2023 роком. Це вказує на критичну необхідність розширення спеціалізованих програм для підтримки дітей та підлітків у кризових ситуаціях.

Аналізуючи значення системи громадського здоров'я у збереженні психічного благополуччя населення під час війни, українськими дослідниками підкреслено, що війна призводить до ментального виснаження, що супроводжується підвищеною агресією, соціальною ізоляцією та зростанням саморуйнівної поведінки. Г. Слабкий, А. Іваць-Чабіна та В. Черпак (2023) рекомендують створення загальнонаціональної системи психологічної підтримки, що має містити онлайн-консультації, групову терапію та доступність спеціалістів у віддалених регіонах.

Психологи також продовжують дослідження системи терапії стресових розладів у постраждалих від бойових дій. У ньому взяли участь 299 осіб середнього віку з несприятливими психічними розладами. Автором К. Зеленською було розроблено індивідуалізовану систему терапії, яка містила в собі психоосвіту, психотерапію та

фармакотерапію. Результати показали зниження рівнів тривоги та депресії, а також покращення якості життя пацієнтів (Зеленська, 2023).

Ці дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до вирішення проблем психічного здоров'я в Україні, включаючи розширення доступу до послуг, підготовку фахівців та впровадження ефективних психологічних та терапевтичних програм.

Формулювання мети дослідження. Метою нашої статті є аналіз сучасних підходів до забезпечення психологічної підтримки в умовах війни в Україні. Зокрема, стаття спрямована на: виявлення основних психоемоційних наслідків війни; огляд існуючих стратегій самопомоги та соціальної підтримки, аналіз ефективності застосування професійних психологічних інтервенцій; формулювання рекомендацій щодо покращення системи психологічної підтримки в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу. Війна є потужним стресогенним чинником, що суттєво впливає на психічний стан населення. Постійний вплив бойових дій, невизначеність майбутнього та втрати спричиняють розвиток хронічного стресу, що проявляється підвищеною тривожністю, відчуттям страху, безсилля та емоційного виснаження. Поширеними є також труднощі з концентрацією уваги, дратівливість та відчуття безнадії. Для багатьох людей характерні симптоми депресії, що виражаються у втраті інтересу до життя, апатії та порушеннях сну, зокрема у вигляді безсоння, нічних жахів або частих пробуджень. Страх та емоційне напруження унеможливають повноцінний відпочинок, що погіршує адаптаційні можливості організму.

Важливим аспектом є взаємозв'язок психічного та фізичного здоров'я. Стрес, спричинений війною, може викликати соматичні реакції: головний біль, м'язову напругу, порушення роботи шлунково-кишкового тракту та ослаблення імунітету. Особи, що пережили травматичні події, зокрема бомбардування чи втрату

близьких, часто демонструють симптоми посттравматичного стресового розладу (ПТСР), які включають повторювані спогади, флешбеки, емоційне оніміння та уникання будь-яких нагадувань про травму.

Війна також спричиняє соціальну ізоляцію, що погіршує психологічний стан людини. Відсутність соціальних контактів, розрив зв'язків унаслідок вимушеної міграції або загибелі близьких посилюють відчуття самотності. Люди можуть ставати агресивними або, навпаки, відстороненими. Діти часто демонструють страх перед гучними звуками, тоді як літні люди відчувають особливо гостру потребу в соціальній підтримці.

Важливо розуміти, що реакція на стрес є індивідуальною. Немає єдиного правильного способу пережити війну. Всі перераховані симптоми є нормальними в ситуації, в якій опинилися жителі України. Бажано проводити роз'яснювальну роботу серед населення, пропонувати звертатися за допомогою до психолога, якщо вищеперераховані симптоми заважають жити повноцінним життям.

Існують фактори, які можуть допомогти людям краще справлятися зі стресом та відновлюватися після травматичних подій. До таких факторів можна віднести: стратегії самопомоги, техніки релаксації (дихальні вправи, медитація), ведення щоденника, фізична активність, здорове харчування, обмеження споживання новин, спілкування з близькими, професійна психологічна допомога тощо.

Наявність підтримки від родини, друзів та спільноти може значно підвищити стресостійкість. Соціальні зв'язки забезпечують емоційну підтримку, відчуття приналежності та можливість обговорити проблеми, що знижує рівень стресу. Дослідження показують, що люди з розвинутою соціальною мережею легше переносять стресові ситуації (Слободяник, 2024).

Помічено, оптимістичний підхід до життя допомагає краще справлятися зі стресом. Позитивне мислення сприяє

формуванню адаптивних стратегій подолання труднощів та знижує сприйняття стресових подій як непереборних. Це, у свою чергу, покращує психічне здоров'я та загальне самопочуття.

Фізична активність сприяє виробленню ендорфінів – «гормонів щастя», які покращують настрій та знижують рівень тривожності. Регулярні вправи також допомагають відволіктися від стресових думок і покращують фізичне здоров'я, що робить організм більш стійким до стресу.

Збалансоване харчування, достатній сон та відмова від шкідливих звичок зміцнюють організм і підвищують його здатність протистояти стресу. Здоровий спосіб життя забезпечує необхідні ресурси для ефективного подолання стресових ситуацій.

Звернення до фахівців з психічного здоров'я може надати необхідні інструменти та стратегії для подолання стресу. Психотерапія, консультування та інші форми професійної допомоги допомагають розвинути навички управління стресом та покращують загальне психічне здоров'я.

Практики релаксації, такі як глибоке дихання та медитація, допомагають знизити рівень стресу, покращують концентрацію та сприяють емоційному балансу. Вони можуть бути ефективними засобами для швидкого зняття напруги.

Записування думок та почуттів у щоденник може допомогти структурувати переживання, зрозуміти причини стресу та знайти шляхи його подолання. Це також сприяє саморефлексії та особистісному зростанню. Думаємо, що написання постів у соціальних мережах, також знімають особистісне напруження молодих людей.

Як вже зазначалося, регулярні фізичні вправи сприяють виробленню ендорфінів, покращують настрій та знижують рівень тривожності. Вони також допомагають відволіктися від стресових думок та покращують загальне фізичне здоров'я.

Збалансоване харчування забезпечує організм необхідними поживними речовинами, що підтримують енергетичний баланс та покращують настрій. Деякі продукти можуть впливати на рівень стресу та тривожності, тому важливо стежити за раціоном.

Постійний потік негативних новин може підвищувати рівень стресу та тривожності. Обмеження часу, проведеного за переглядом новин, та вибір надійних джерел інформації допомагають знизити цей вплив.

Підтримка та спілкування з родиною та друзями сприяють емоційному розвантаженню, надають відчуття підтримки та приналежності, що допомагає краще справлятися зі стресом.

У випадках, коли тривога та депресія стають інтенсивними та заважають повсякденному життю, важливо звернутися до фахівця. Психотерапія та, за потреби, медикаментозне лікування можуть значно покращити стан.

Для подолання наслідків війни важливо впроваджувати системи психологічної підтримки. До таких стратегій належать: самопомога, професійна допомога, соціальна підтримка.

– Самопомога проявляється у використанні особою технік релаксації, медитації, ведення щоденника, фізичній активності та здоровому харчуванні.

– Професійна допомога – це індивідуальна та групова терапія, кризове консультування, соціально-психологічні тренінги, тренінги зі стрес-менеджменту тощо.

– Соціальна підтримка є ключовим фактором у збереженні психічного здоров'я. Наявність емоційної, інформаційної та матеріальної допомоги значно полегшує процес відновлення після травматичних подій. Волонтерські ініціативи та громадські організації відіграють важливу роль у наданні комплексної допомоги, що містить не лише психологічну підтримку, але й практичну допомогу (наприклад, забезпечення житлом або юридичними консультаціями).

Попри значну кількість досліджень, існують ключові аспекти, що залишаються невирішеними. Довгострокові наслідки війни – більшість досліджень фокусуються на короткострокових ефектах війни, тоді як вплив на покоління, що виростають у воєнних умовах, залишається недостатньо дослідженим.

Індивідуальні стратегії подолання стресу – існує потреба у вивченні особистісних ресурсів стійкості до стресу та адаптивних механізмів. Роль цифрових технологій у наданні допомоги – важливо дослідити ефективність онлайн-психотерапії, мобільних додатків для самопомоги та дистанційних методів підтримки.

Для подолання наслідків війни на психічне здоров'я необхідно забезпечити доступ до якісної психологічної допомоги, впроваджувати програми реабілітації та підтримки, а також підвищувати обізнаність населення про важливість психічного здоров'я. До речі, ці завдання безпосередньо стосуються і фахівців, які працюють з українцями.

Для надання якісних послуг клієнтам/пацієнтам, запобігання власної тривожності та вигорання психологи, психотерапевти, психіатри Української спілки психотерапевтів впровадили унікальний проєкт. Упродовж 3-х років щосереді з 21:30 до 23:00 відбуваються зустрічі онлайн. На початку повномасштабного вторгнення зустрічі були щоденно, потім з часом перейшли на сталий щотижневий режим. Група відкрита для фахівців і на зустрічах буває від 27 до 90 осіб. Ми обговорюємо різні питання, ділимося власними переживаннями, почуттями та досліджуємо особисті настрої. Для багатьох колег це ресурсні вечори.

Звернення за професійною допомогою не є ознакою слабкості, а навпаки, свідчить про відповідальне ставлення до свого психічного здоров'я. Тому практично з лютого 2022 року українські фахівці психічного здоров'я запропонували ресурси для отримання

допомоги українцями: гарячі лінії психологічної допомоги, онлайн-платформи для психологічної підтримки, організації, що надають безкоштовну психологічну допомогу, волонтерські групи та індивідуальні безкоштовні сесії.

Психологічні інтервенції можуть значно зменшити психоемоційні наслідки війни. Дослідження підтверджують ефективність таких методів, наприклад: когнітивно-поведінкова терапія (КПТ) – доведено її ефективність у роботі з ПТСР, депресією та тривожними розладами (Ehlers et al., 2024); метод десенсибілізації та переробки рухами очей (EMDR) – сприяє зниженню інтенсивності травматичних спогадів (Shapiro, 2023); групова терапія – сприяє соціальній адаптації та покращенню психоемоційного стану (Mollica et al., 2024).

Попри значну кількість досліджень та практики, існують ключові аспекти, що залишаються невирішеними. Дослідження показують, що війни та інші кризові ситуації можуть призвести до так званих «травматичних хвиль» – коли психічні проблеми передаються наступним поколінням. Це явище вимагає тривалих реабілітаційних програм і спеціальних підходів до психологічної допомоги на національному рівні (Frounfelker et al., 2019). На сьогоднішній день більшість досліджень в Україні фокусуються на короткострокових ефектах війни, тоді як вплив на покоління, що виростають у воєнних умовах, залишається недостатньо дослідженим. Необхідно починати готуватися до роботи з довгостроковими наслідками війни.

Важливою стає потреба у вивченні особистісних ресурсів стійкості до стресу та адаптивних механізмів особистості щодо створення індивідуальних стратегій подолання стресу. У сучасному житті зростає роль цифрових технологій у наданні допомоги – важливо дослідити ефективність онлайн-психотерапії, мобільних додатків для самопомоги та дистанційних методів підтримки.

На основі аналізу досліджень пропонуємо такі рекомендації щодо покращення системи психологічної підтримки.

1. Розширення доступу до психологічної допомоги – створення безкоштовних гарячих ліній та платформ підтримки.

2. Розвиток цифрових ресурсів – використання мобільних додатків для психологічної самопомоги.

3. Впровадження програм психологічної грамотності – навчання методам управління стресом у школах та на робочих місцях.

4. Підтримка ветеранських спільнот – розвиток програм соціальної адаптації для військовослужбовців після повернення з фронту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Як підтверджує проведене дослідження, війна в Україні має серйозний і тривалий вплив на психічне здоров'я населення, що вимагає комплексного підходу до надання психологічної допомоги. Постійний стрес, невизначеність, втрати та соціальна дезінтеграція сприяють поширенню посттравматичного стресового розладу, депресивних станів, тривожних розладів та психосоматичних порушень серед різних категорій громадян, особливо військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, дітей та осіб похилого віку. Окрім того, накопичення психоемоційного виснаження веде до зниження здатності людей адаптуватися до мінливих умов та ускладнює їхню інтеграцію у суспільне життя.

Аналіз сучасних досліджень показує, що найефективнішими підходами до подолання негативних наслідків є багаторівневі моделі психологічної підтримки, які поєднують традиційні методи терапії (когнітивно-поведінкову терапію, EMDR, групові втручання), психоосвіту, фармакотерапію та стратегії самопомоги. Водночас довгострокові наслідки війни для психічного здоров'я залишаються недостатньо дослідженими,

що вказує на необхідність подальших розробок у цьому напрямку.

З огляду на зазначене, існує гостра потреба у впровадженні національних програм психологічної підтримки, спрямованих на зниження рівня ПТСР, депресії та тривожних розладів. Доцільно розширити доступ населення до професійної психологічної допомоги, особливо у віддалених регіонах та зонах активних бойових дій. Важливим завданням є розвиток цифрових платформ, які сприятимуть наданню дистанційної психологічної допомоги та забезпечуватимуть її безперервність у кризових умовах.

Зниження рівня психічних розладів унаслідок впровадження комплексних психологічних програм матиме значний соціально-економічний ефект. Зокрема, покращення психоемоційного стану населення сприятиме підвищенню працездатності, зниженню витрат на лікування психічних розладів та загальному покращенню соціальної стабільності. Крім того, розширення доступу до психологічної підтримки дозволить запобігти довгостроковим негативним наслідкам, таким як соціальна ізоляція, втрата економічної активності та погіршення якості життя постраждалих від війни.

Література:

1. Зеленська, К. О. (2023). Персоніфікована система терапії стрес-асоційованих розладів у осіб, які постраждали від бойових дій. *Психіатрія, наркологія та медична психологія*, 92(2). <https://doi.org/10.35339/msz.2023.92.2.zel>

2. Мазурик, А. М. (2024). Психологічна стійкість ветеранів війни. *Журнал військової психології*, 12(1), 45–60.

3. Марценковський, Д., Шевлін, М., Бен-Езра, М., Бонджерс, К., Фокс, Р., Караціас, Т., Марценковська, І., Марценковський, І., Пфайффер, Е., Заксер, С., Вальєр, Ф., & Хайленд, Ф. (2023). Психічне здоров'я в Україні у 2023 році. *Eur Psychiatry*, 67(1) : e27. doi: 10.1192/j.eurpsy.2024.12.

4. Савиченко, О., Горбачова, О., & Шуневич, Є. (2024). Динаміка психічного здоров'я військовослужбовців. *Український журнал психології*, 15(2), 75–91.

Подальші наукові дослідження мають бути зосереджені на:

- дослідженні механізмів стресостійкості та адаптації в умовах довготривалого стресу;
- оптимізації методик психологічної реабілітації військовослужбовців та цивільного населення;
- впровадженні цифрових технологій у сферу психологічної допомоги та аналізі їх ефективності;
- розробці моделей психологічної підтримки для дітей та підлітків, які зростають у воєнних умовах;
- оцінці ефективності різних психотерапевтичних утручань у роботі з ПТСР та депресивними станами серед осіб, що зазнали бойових дій.

Отже, створення загальнонаціональної системи психологічної допомоги та реабілітації, яка інтегрує традиційні та цифрові методи терапії, є ключовим завданням для збереження психічного здоров'я українців у воєнний і післявоєнний період. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на вивчення довгострокових наслідків війни, розробку ефективних методик допомоги та вдосконалення існуючих підходів до психологічної підтримки у кризових ситуаціях.

5. Слабкий, Г. О., Іваць-Чабіна, А. Р., Чірпак, В. З. (2023). Вплив війни на психічне здоров'я в Україні. *Public Health Journal*, 10(4), 112–130.

6. Слободяник, Н. В. (2024). Стресостійкість як психологічний ресурс особистості в ситуації змін. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія, Том 35 (74)*, 4, 91–95.

7. Яцина, О. (2024). Психологічні реакції дітей та підлітків на війну. *Вісник психології Ужгородського національного університету*, 9(3), 33–50.

8. Blekas, A., Steele, M. M., Jones, R. J., et al. (2023). War and Mental Health: The Long-Term Psychological Consequences of Conflict. *Journal of Traumatic Stress*, 36(4), 654–667.

9. Ehlers, A., Clark, D. M., & Hackmann, A. (2024). Cognitive therapy for PTSD: A review of recent findings. *Journal of Trauma & Dissociation*, 25(2), 123–140.

10. Hobfoll, S. E. (2023). Social support and resilience in crisis situations. *American Journal of Community Psychology*, 51(4), 215–230.
11. Jones, L., Patel, N., & Steele, B. (2020). Long-term consequences of war trauma on children. *Child Development*, 91(1), 37–50.
12. Jones, R. J., Patel, R. V., & Steele, M. M. (2020). Child Trauma and War: Understanding Psychological Responses in Youth. *Child Development Perspectives*, 14(3), 230–242.
13. Frounfelker, R. L., Li, Z., Miconi, D., & Betancourt, T. S. (2019). Trauma and resilience in war-affected children. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 22(3), 273–289.
14. Mollica, R. F., Steele, M. M., & Patel, R. V. (2022). Psychological Interventions in War Zones: Addressing Trauma and Promoting Recovery. *Global Mental Health*, 9, 27.
15. Patel, R. V., Weine, S. M., & Frounfelker, R. L. (2021). Mental Health in Refugee Populations: Addressing the Consequences of Displacement and War. *Lancet Psychiatry*, 8(6), 510–524.
16. Reuters. (2025, February 20). Emotional trauma piles up in Ukraine's children three years after invasion. Retrieved from <https://www.reuters.com>
17. Shapiro, F. (2023). Eye movement desensitization and reprocessing (EMDR) therapy: Research and practice. *Clinical Psychology Review*, 92, 101–120.
18. Steele, M. M., Weine, S. M., Patel, R. V., et al. (2021). Post-Traumatic Stress and Depression in War-Affected Populations: A Global Perspective. *World Psychiatry*, 20(2), 205–212.
19. Thapa, S. B., Steele, M. M., & Jones, R. J. (2022). The Role of Social Support in Managing War-Induced Mental Health Challenges. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 57(8), 1179–1190.

УДК 159.9:[316.362:316.752
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-521-527

ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ ТА ЯКІСТЬ ПРИВ'ЯЗАНОСТІ ПАРТНЕРІВ ЯК ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ У ПАРИ

Ганна Скляр¹, Ольга Кметюк²

¹Кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології, ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: HoncharovaGO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9366-4591>

²Здобувачка вищої освіти ступеня магістр, ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KmetiukOI@krok.edu.ua

VALUE ORIENTATIONS AND THE QUALITY OF ATTACHMENT OF PARTNERS AS PSYCHOLOGICAL FACTORS IN THE FORMATION OF TRUST IN COUPLE

Hanna Skliarova¹, Olha Kmetiuk²

¹PhD (Psychological sciences), KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: HoncharovaGO@krok.edu.ua, ORCID: : <https://orcid.org/0000-0001-9366-4591>

²Master's student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KmetiukOI@krok.edu.ua

Анотація. У статті розглянуті поняття "ціннісні орієнтації", "прив'язаність", "довіра", та охарактеризовано довіру як основу міжособистісних стосунків у парі. Зазначається, що ціннісні орієнтації зумовлюють те, як індивід сприймає навколишній світ, надає йому оцінку та вступає у взаємодію. Відповідно, схожі ціннісні орієнтації партнерів можуть розглядатися як об'єднуючий чинник, сприяючий високому рівню міжособистісної довіри. Також, у статті наголошується на важливості врахування основних положень теорії прив'язаності при дослідженні міжособистісних відносин, адже одним з постулатів зазначеної теорії є те, що необхідність мати довірливі, глибокі емоційні стосунки зі значущим іншим, є базовою людською потребою. Поняття "довіра" пропонується розуміти як готовність йти на ризик у відносинах з іншою людиною, в очікуванні на взаємне прийняття, повагу, підтримку та включеність у стосунки.

На емпіричному рівні досліджено, як ціннісні орієнтації партнерів та якість їх прив'язаності впливають на встановлення довірливих стосунків між ними. Респондентами є 30 гетеросексуальних пар (60 осіб віком від 18 до 55 років), які проживають у законному чи громадянському шлюбі, або мають довготривалі (більше одного року) стосунки без спільного проживання та ведення господарства.

Для здійснення емпіричного дослідження використано: авторську анкету, за допомогою якої зібрано соціально-біографічні дані респондентів; методику «Ціннісні орієнтації» (А. Некрасов, переклад Х. Цьомик), що дозволяє визначити значущість різних цінностей в житті особистості; тест на визначення якості прив'язаності (Measure of Attachment Qualities – MAQ), який дає можливість зробити висновки про тип прив'язаності кожного з респондентів.

Для перевірки гіпотези про існування кореляцій між ціннісними орієнтаціями респондентів, якістю їх прив'язаності та рівнем довіри до партнера, було використано коефіцієнт кореляції Пірсона.

Ключові слова: довіра, довіра у парі, психологічні чинники довіри, прив'язаність, ціннісні орієнтації, міжособистісні стосунки.

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 2, бібл.:11

Abstract. The article examines the concepts of "value orientations", "attachment", "trust", and characterizes trust as the basis of interpersonal relationships in a couple. It is noted that value orientations determine how an individual perceives the world around him, evaluates it and enters into interaction. Accordingly, similar value orientations of partners can be considered as a unifying factor contributing to a high level of interpersonal trust. The article also emphasizes the importance of taking into account the main provisions of the theory of attachment when studying interpersonal relationships, because one of the postulates of the mentioned theory is that the need to have trusting, deep emotional relationships with a significant other is a basic human need. The concept of "trust" is proposed to be understood as a willingness to take risks in relationships with another person, in anticipation of mutual acceptance, respect, support and inclusion in the relationship.

At the theoretical and empirical level, it was investigated how the value orientations of partners and the quality of their attachment affect the establishment of trusting relationships between them. The respondents are 30 heterosexual couples (60 people aged 18 to 55 years), who live in a legal or civil marriage, or have a long-term (more than one year) relationship without living together and running a household.

To conduct the empirical study, the following were used: an author's questionnaire, which was used to collect socio-biographical data of the respondents; the "Value Orientations" methodology (A. Nekrasov, translated by H. Tsemyk), which allows determining the significance of various values in the life of an individual; a test to determine the

quality of attachment (*Measure of Attachment Qualities – MAQ*), which allows drawing conclusions about the type of attachment of each of the respondents.

To test the hypothesis that there are correlations between the value orientations of respondents, the quality of their attachment, and the level of trust in their partner, the Pearson correlation coefficient was used.

Key words: trust, trust in a couple, psychological factors of trust, attachment, value orientations, interpersonal relationship.

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

Постановка проблеми. Сучасні умови життя, швидкість змін та орієнтирів у світі, а також непроста соціально-політична та економічна ситуація впливають на психологічний стан людей, змінюють ставлення особистості до таких понять, як довіра, стосунки, шлюб, парні взаємини. Зважаючи на це, тема міжособистісних стосунків залишається однією з найбільш актуальних у психології.

Довіра – одна з підвалин формування гармонійних стосунків. Отже, становлення довірчих стосунків між партнерами визначає їх подальшу можливість будувати сімейне життя та конструктивно вирішувати складні міжособистісні питання, а вивчення чинників, які впливають на довірчі відносини в парі, має важливе значення не тільки для психологічної науки та практики, а й для суспільства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичними основами дослідження феномену довіри є ранні розвідки Дж. Лока, Г. Гроція, Ф. Ніцше, І. Канта й Д. Юма. У психології перші роботи, присвячені вивченню довіри, належать таким дослідникам, як Е. Фром, К. Хорні, К. Роджерс, А. Маслоу.

В українській психології феномен довіри вивчається в контексті таких психологічних питань: життєва криза особистості (Т. Титаренко), амбівалентність особистості (Т. Зелінська), зрілість та успішність особистості (Л. Орбан-Лембрик), довіра до себе в юнацькому віці (Н. Єрмакова, М. Дідора), соціологічні дослідження (О. Злобіна, Н. Костенко, І. Мартинюк), емоційна значущість подружніх взаємин (Х. Цьомик), рольові очікування подружжя (Н. Хлопоніна).

Слід зазначити, що психологія досліджує довіру у різних напрямках: як

основу ідентичності особистості, як чинник міжособистісних стосунків, як здатність до узагальненого очікування, як функцію співробітництва та основу міжособистісної взаємодії тощо.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Важливість дослідження довіри як психологічного феномену незаперечна. Проте, питання чинників формування, збереження чи зміни рівня довіри у міжособистісних відносинах, зокрема стосунках між романтичними, шлюбними партнерами, залишається недостатньо висвітленим.

Формування цілей статті. Метою статті є виклад результатів емпіричного дослідження ціннісних орієнтацій та якості прив'язаності партнерів як психологічних чинників формування довіри у парі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливою умовою задоволення базових, соціальних та духовних потреб особистості є взаємодія з іншими людьми. Така форма взаємодії як встановлення міжособистісних стосунків неможлива без довіри, адже саме поява та розвиток взаємної довіри є основою для зближення людей. У міру того, як двоє людей продовжують довіряти одне одному й саморозкриватися, стосунки між ними поглиблюються (Джонсон, 2003).

«Довіра – це складне ієрархічне соціальне явище, яке відображає певне ціннісне відношення, що має характер очікування бажаного результату потенційно некерованих взаємодій і базується на впевненості у правильності й ефективності дій об'єкта довіри, визнанні його діяльності як відповідної етичним нормам (чесність, відповідальність, професійність, компетентність тощо)» (Кожем'якіна, 2011). Як бачимо з наведеного визначення, розгляд феномену довіри не може бути повним без залучення

ціннісно-сміслової сфери особистості, а точніше, її цінностей та ціннісних орієнтацій.

Так, цінності виконують роль орієнтира для особистості, відображаючи значущі аспекти об'єктивної реальності та індивідуальні пріоритети конкретної людини. “Ціннісні орієнтації, в свою чергу, є відображенням інтерналізованих цінностей у конкретних настановах та поведінці індивіда. Вони відображають те, як індивід застосовує свої цінності в різних життєвих ситуаціях, і є відображенням внутрішньої інтеграції соціальних норм і особистих переконань” (Шматко, 2024).

Щодо ролі прив'язаності у встановленні довірчих стосунків, то відповідно до теорії прив'язаності Дж. Боулбі, прив'язаність у немовлят – це процес пошуку близькості з певною людиною в ситуаціях дистресу або тривоги з метою виживання (Bowlby, 1973). Це первинна потреба у довірі, що означає – стиль прив'язаності залежить від можливостей людини формувати базову довіру до себе та значущих інших осіб (Levy & Orlans, 2014). При формуванні надійної прив'язаності у дітей виникає відчуття, що є можливість покладатися на значущих дорослих в питаннях задоволення власних потреб таких, як їжа, безпека, а також близькість й емоційна підтримка. Люди, які мали можливість в дитинстві сформувати надійний тип прив'язаності, виростають та стають дорослими з достатньо позитивним уявленням про себе, стосунки та людей, з якими вони вступають у відносини, мають відчуття базової довіри до світу. Отже, набутий в дитинстві досвід можливості довіряти значущому іншому, впливає й на тип прив'язаності у дорослих стосунках, відповідно, й на здатність довіряти своєму партнерові та очікувати довіри у відповідь.

Довірчі стосунки характеризуються комфортним спілкуванням, взаєморозумінням, відчуттям психологічної близькості та безпеки. Отже, довіра у міжособистісних відносинах, виступає однією з головних умов

формування гармонійних взаємин. Дж. Готтман описував, що створення подружніх взаємин не є можливим, якщо відсутня довіра. Він вважав, що довіра в парі – це, коли присутнє відчуття спокою, а взаємини побудовані на основі відкритості, впевненості в чесності та порядності один до одного (Gottman, 2016).

Для наявності емоційної значущості подружніх взаємин є необхідним щоб стосунки носили довірчий характер, а саме базувалися на вірі в порядність, чесність й обов'язковість сторін та не виключали поняття обману (Цьомик, 2023; Сингаївська & Лукаш, 2021).

Отже, важливими чинниками формування довіри в парі є: ціннісні орієнтації партнерів, як способи сприйняття ними світу, надання йому оцінки та взаємодії із оточенням; набутий досвід й відтворюваний тип прив'язаності кожного з партнерів, як міра їх готовності очікувати безпечного емоційного відгуку від партнера на свої сигнали про потребу у його присутності.

З метою дослідження зазначених вище психологічних чинників формування довіри в парі було організовано та проведено емпіричне дослідження. В ньому добровільно погодилися взяти участь 30 пар, які знаходяться в стосунках, тобто 60 осіб, віком від 18 до 55 років. Пари, які приймали участь в дослідженні – гетеросексуальні. Вік респондентів: 18-25 років – 12 осіб (20%); 26-35 років – 27 осіб (45%); 36-45 років – 15 осіб (25%); 45-55 років – 6 осіб (10%). Сімейний стан досліджуваних: заміжня/одружений – 34 особи (56,7%); мають цивільний шлюб/спільне проживання – 14 осіб (23,3%); перебувають у довготривалих стосунках – 12 осіб (20%). Стосунки тривалістю: 1-5 років мають 12 респондентів (20%); 6-10 років – 24 особи (40%); 11-15 років – 18 (30% досліджуваних); 16 і більше років – мають 6 осіб (10%). Мають дітей – 37 осіб (61,7% респондентів); не мають дітей – 23 особи (38,3%).

Емпіричне дослідження було проведене за допомогою авторської анкети, методика «Ціннісні орієнтації» (А. Некрасов, переклад Х. Цьомик) та Тесту на визначення якості прив'язаності К. Карвер (Measure of Attachment Qualities – MAQ).

Авторська анкета складається з 14 питань, які були розроблені таким чином, щоб зібрати соціально-біографічні дані респондентів, та визначити рівень їх довіри до своїх партнерів. Методика «Ціннісні орієнтації» (А. Некрасов, переклад Х.Цьомик) передбачає, що досліджуваним буде подано списки із цінностями. Їм потрібно проставити навпроти представлених цінностей цифру залежно від значущості цієї цінності в їхньому житті, тобто потрібно створити свою ієрархію цінностей. Надалі, дослідник шукає збіги у ранжуванні цінностей партнерами (Цьомик, 2023). Тест на визначення якості прив'язаності (Measure of Attachment Qualities – MAQ) дає можливість визначити тип прив'язаності, шляхом оцінки досліджуваними тверджень (які розподіляються за шкалами: «Безпека», «Уникнення», «Амбівалентність занепокоєння», «Амбівалентність заглиблення у себе») за шкалою від 1 до 4, де оцінка 4 виражає найбільший рівень згоди (Carver, 2013). Для перевірки гіпотези про існування кореляцій між ціннісними орієнтаціями респондентів, якістю їх прив'язаності та рівнем довіри до партнера, було використано коефіцієнт кореляції Пірсона (Климчук, 2009).

Перейдемо до аналізу та інтерпретації результатів емпіричного дослідження.

Відповіді респондентів на питання авторської анкети “Як Ви оцінюєте рівень довіри у вашій парі?” такі: високий рівень довіри (повністю довіряю) – 11 осіб (18,4%). Лише незначна частина респондентів вважає, що їх з партнером стосунки характеризуються повною довірою. Це може свідчити про стабільні та гармонійні відносини в парі, де партнери почуваються впевнено, відчувають взаємну

підтримку та відкритість. Втім, це може бути й показником недостатньої критичної оцінки дій та висловлювань іншої людини; середній рівень довіри до свого партнера (більше довіряю, ніж не довіряю) мають 18 осіб (30%). Хоча довіра до партнера є, вона не абсолютно повна, що свідчить про невизначеність у стосунках або незгоду із партнером у деяких аспектах, наявність власної думки, обґрунтованих чи необґрунтованих сумнівів у рішеннях партнера; рівень довіри нижче середнього (більше не довіряю, ніж довіряю) мають 17 осіб (28,3%). Ці респонденти схильні до недовіри у своїх стосунках із партнером, що може бути наслідком негативного досвіду, нерозв'язаних конфліктів або відчуття нестабільності у відносинах; низький рівень довіри (немає довіри) демонструють 14 осіб (23,3%). Відсутність довіри в стосунках є серйозним сигналом про наявність глибоких проблем у взаєминах. Відсутність довіри зазвичай веде до конфліктів, ревнощів, ізоляції, і може бути однією з причин незадоволеності стосунками.

Проаналізуємо результати, отримані за методикою «Ціннісні орієнтації». Так, залежний рівень ціннісно-орієнтаційної єдності із середнім показником 14,5 балів має 31 респондент (51,7% досліджуваних). Це свідчить, що зазначені респонденти більше покладаються на партнера у визначенні своїх цінностей і цілей у стосунках. Симбіотичний рівень ціннісно-орієнтаційної єдності із середнім показником 7,8 балів мають 5 осіб (8,3% від загальної кількості респондентів). Перебування на симбіотичному рівні вказує на єдність у основоположних життєвих цінностях та наявність спільних цілей у партнерів. Це може свідчити про їх готовність працювати разом над проектами та досягненням спільно визначеної мети. Несформованість у респондентів системи цінностей продемонстрували 24 особи (40%) із середнім балом 3,1. Такий результат означає, що значна частина респондентів не мають чіткої системи цінностей, це може свідчити про низький

рівень усвідомлення своїх потреб і цілей у стосунках, як наслідку недостатнього самоаналізу або невизначеності у власному житті.

Розглянемо результати, отримані за тестом на визначення якості прив'язаності особистості. Шкала «Безпека» – середній бал 10,7 серед 10-ти осіб (16,7 % респондентів). Невелика частина респондентів демонструють безпечний стиль прив'язаності, що свідчить про їхню здатність до довіри, відкритості і стабільності у стосунках. Це може вказувати на здорову комунікацію та впевненість у партнері. Шкала «Уникнення» – середній бал 9,5 для 12 осіб (20% респондентів). Ця група респондентів демонструє уникнення емоційної близькості, що може вказувати на страх перед відмовою або відкиненням, труднощі у вираженні своїх почуттів і формуванні

глибоких емоційних зв'язків. Шкала «Амбівалентність занепокоєння» – середній бал 15,7 для 21 особи (35%). Значна частина респондентів має ознаки амбівалентного стилю прив'язаності, що може свідчити про тривожність у стосунках, страх втрати партнера або надмірну залежність від його емоційного стану. Шкала «Амбівалентність заглиблення у себе» – середній бал 8,7 для 17 осіб (28,3% респондентів). Ця група респондентів демонструє тенденцію до самоізоляції та заглиблення у свої переживання, що може заважати відкритій комунікації та зменшувати емоційну близькість між партнерами.

Для того, щоб перевірити, чи існує зв'язок між рівнем довіри респондентів та ціннісно-орієнтаційною єдністю, було використано критерій Пірсона. Отримані результати подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Кореляційні зв'язки між рівнем довіри та рівнями ціннісно-орієнтаційної єдності

«Ціннісні орієнтації»	Високий рівень довіри	Середній рівень довіри	Рівень довіри нижче середнього	Низький рівень довіри
Залежний рівень ціннісно-орієнтаційної єдності	0,286	-0,047	-0,061	-0,631
Симбіотичний рівень ціннісно-орієнтаційної єдності	-0,053	0,669	-0,314	-0,021
Несформованість у респондента системи цінностей	-0,314	-0,047	-0,215	0,534

Як бачимо, високий рівень довіри позитивно корелює із залежним рівнем ціннісно-орієнтаційної єдності (коефіцієнт кореляції 0,286). Це свідчить про те, що особи з високим рівнем довіри до партнера схильні орієнтуватися на спільні цінності, визначені разом із партнером та приймати їх як власні.

Середній рівень довіри позитивно корелює із симбіотичним рівнем ціннісно-орієнтаційної єдності (0,669). Це вказує на те, що люди із середнім рівнем довіри схильні взаємодіяти в умовах партнерських відносин, де спільні цінності формуються

через взаємний обмін ними та обговорення напрямків діяльності, з урахуванням думки кожної сторони.

Рівень довіри нижче середнього характеризується негативним зв'язком із симбіотичним рівнем ціннісно-орієнтаційної єдності (-0,314) та залежним рівнем (-0,061). Водночас, цей рівень довіри не демонструє яскраво виражених зв'язків із іншими рівнями ціннісно-орієнтаційної єдності. Це вказує на те, що за зниженого рівня довіри до партнера, обговорення спільних цінностей та досягнення цілей, виявлення взаємної

підтримки не є типовими характеристиками взаємодії партнерів. Так само й навпаки, неодостатність спілкування між партнерами щодо того, які цінності та ціннісні орієнтації має кожен з них, не дозволяє встановлювати та розвивати довірчі відносини.

Низький рівень довіри позитивно корелює із несформованістю системи цінностей (0,534). Це може означати, що низький рівень довіри до іншого часто поєднується із невизначеністю у власних ціннісних орієнтирах, що ускладнює формування стійкої ціннісної єдності із партнером.

Загалом, результати вказують на те, що рівень довіри відіграє важливу роль у формуванні ціннісно-орієнтаційної єдності, зокрема в аспектах визначеності системи цінностей і взаємної підтримки. Особи з високим або середнім рівнем довіри частіше мають стійкі ціннісні орієнтири, тоді як низький рівень довіри асоціюється із несформованістю системи цінностей та браком взаєморозуміння в міжособистісних стосунках.

Зв'язок між рівнем довіри респондентів та якістю їх прив'язаності представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Кореляційні зв'язки між рівнем довіри респондентів та якістю їх прив'язаності

Шкали	Високий рівень довіри	Середній рівень довіри	Рівень довіри нижче середнього	Низький рівень довіри
«Безпека»	0,492	-0,061	-0,235	-0,025
«Уникнення»	-0,105	-0,061	-0,235	0,196
«Амбівалентність занепокоєння»	-0,812	-0,235	-0,121	-0,026
«Амбівалентність заглиблення у себе»	-0,047	-0,812	0,196	-0,021

Аналіз наведених результатів дозволяє виявити такі закономірності:

1.«Безпека» найбільше корелює з високим рівнем довіри (0,492). Це свідчить про те, що респонденти з високим рівнем довіри, як правило, мають безпечний тип прив'язаності. Для них характерні емоційна стабільність, відкритість у відносинах та довіра до інших. Натомість, із середнім, нижче середнього та низьким рівнями довіри до партнера, кореляція є негативною, що вказує на зменшення відчуття безпеки в міру зниження рівня довіри.

2.«Уникнення» має слабкий негативний зв'язок з високим (-0,105) та середнім (-0,061) рівнями довіри, але позитивний зв'язок з низьким рівнем довіри (0,196). Це свідчить, що респонденти з низьким рівнем довіри частіше уникають тісних емоційних зв'язків, намагаючись захистити себе від

потенційного дискомфорту чи відторгнення.

3.«Амбівалентність занепокоєння» найбільш негативно корелює з високим рівнем довіри (-0,812). Це означає, що люди з високим рівнем довіри рідко демонструють амбівалентність занепокоєння, яке проявляється у страху втрати прив'язаності партнера чи постійних сумнівах у стосунках.

4.«Амбівалентність заглиблення у себе» демонструє сильний негативний зв'язок із середнім рівнем довіри (-0,812), тоді як для високого (-0,047) і низького (-0,021) рівнів зв'язок слабкий. Водночас за рівня довіри нижче середнього спостерігається позитивний зв'язок (0,196). Отже, схильність респондентів до емоційного дистанціювання та зосередження на власних переживаннях не може не позначатися на рівні довіри у парі.

Результати свідчать, що передумовою високого рівня довіри до

партнера є безпечний тип прив'язаності, тоді як зниження довіри асоціюється з проявами уникнення, амбівалентності чи емоційного дистанціювання. Це підкреслює важливість довіри як базису для гармонійних міжособистісних відносин та емоційної стабільності.

Висновки. Результати емпіричного дослідження підтверджують гіпотези про те, що: на рівень довіри впливає переважаючий тип прив'язаності особистості. Так, респонденти, які мають досвід безпечних, емоційно глибоких

стосунків, демонструють здатність довіряти своєму партнерові. Тоді як зниження довіри асоціюється з проявами уникнення, амбівалентності чи емоційного дистанціювання у відносинах; особи, які мають власні усталені цінності та ціннісні орієнтації, й обговорюють їх з партнером задля спільного планування й досягнення взаєморозуміння, більше довіряють своєму партнерові, тоді як низький рівень довіри асоціюється із несформованістю системи цінностей та браком взаєморозуміння в міжособистісних стосунках.

Література:

1. Джонсон, Д. (2003). Встановлення та збереження довіри. *Практична психологія та соціальна робота*. 6. 22–29.
2. Кожем'якіна, О. (2011). Довіра в сучасному соціумі. *Вісник Інституту економіки та прогнозування*. 1. 48–53.
3. Климчук, В. (2009). Математичні методи у психології. Навчальний посібник для студентів психологічних спеціальностей. Київ: Освіта України. 288.
4. Сингаївська, І. В., & Лукаш, Ю. С. (2021). Психологічна допомога при вирішенні подружніх конфліктів. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 1(61). 251–257.
5. Шматко, Н. (2024). Розмежування концепцій цінностей та ціннісних орієнтацій у психологічній науці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 3(75). 280–285. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-280-285>.
6. Цьомик, Х. Психологічні особливості емоційної значущості подружніх взаємин: дис. докт. філ. 16.01.2024. Український державний університет ім. М. Драгоманова. Київ, 2023.
7. Цьомик Х. (2023). Рівень довіри як конструкту емоційно-почуттєвого параметру емоційної значущості подружніх взаємин у циклі сімейного життя. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія Психологія*. 3. 95–98.
8. Bowlby, J. (1973). Attachment and loss: Volume II: Separation, anxiety and anger. 1–429. London: The Hogarth press and the institute of psycho-analysis.
9. Carver, C. (1997). Adult Attachment and Personality: Converging Evidence and a New Measure. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 23(8). 865–883.
10. Gottman, J. M., Gottman, J. S., Abrams, D., Abrams, R. C., & Hardin, L. L. (2016). *The Man's Guide to Women: Scientifically Proven Secrets from the Love Lab About What Women Really Want*. By Rodale Books.
11. Levy, T.M., & Orlans, M. (2014). Attachment, Trauma, and Healing: Understanding and Treating Attachment Disorder in Children and Families. 2nd ed. Jessica Kingsley Publishers. 480.

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ СФОРМОВАНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЛОГІСТИЧНОЇ СФЕРИ

Інна Каряка¹, Дмитро Литовка²

¹К.психол.н., доцент, доцент кафедри психології і туризму, Київський національний лінгвістичний університет, м. Київ, e-mail: inna.kariaka@knlu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9570-7660>

²Аспірант, Національний транспортний університет, м. Київ, e-mail: lytovkadmytro@ukr.net

DIAGNOSTICS OF THE LEVEL OF FORMATION OF PROFESSIONAL BURNOUT OF LOGISTICS WORKERS

Inna Kariaka¹, Dmytro Lytovka²

¹Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Psychology and Tourism Kyiv National Linguistic University, Kyiv, e-mail: inna.kariaka@knlu.edu.ua, ORCID:0000-0002-9570-7660

²Postgraduate student, National Transport University, Kyiv, e-mail:lytovkadmytro@ukr.net

Анотація. Стаття присвячена вивченню проблеми професійного вигорання працівників логістичної сфери, що виникає внаслідок інтенсивної роботи, високих вимог до продуктивності та стійкості до стресу. Це явище спричиняє емоційне та фізичне виснаження, зниження мотивації, ефективності роботи, що негативно позначається на якості обслуговування та загальній продуктивності підприємства. Професійне вигорання є серйозною проблемою, оскільки знижує працездатність працівників, підвищує кадрові витрати та зменшує лояльність до компанії. Метою статті є виявлення основних факторів, що впливають на розвиток професійного вигорання в логістичній сфері, а також розробка діагностичного інструментарію для оцінки рівня його сформованості. У статті аналізуються як індивідуальні, так і організаційні чинники, що сприяють вигоранню, серед яких високі вимоги до ефективності, перевантаження інформацією, низька соціальна підтримка, нестабільність умов праці. Для оцінки професійного вигорання представлено авторську анкету, що охоплює чотири основні рівні: особистісний, професійний, колективний та організаційний. Кожен рівень анкети дозволяє оцінити різноманітні аспекти робочої діяльності працівника та допомагає виявити фактори, які сприяють виникненню вигорання. Особистісний рівень фокусується на психоемоційних характеристиках працівника, професійний – на навантаженні та відповідальності, колективний – на взаємодії в команді, організаційний – на умовах праці та підтримці з боку керівництва. Розроблений діагностичний інструмент сприяє своєчасному виявленню симптомів вигорання та допомагає вживати заходи для покращення робочих умов, зниження стресу та підтримки психоемоційного здоров'я працівників. Це є важливим кроком для підвищення ефективності діяльності в логістичній сфері та зменшення ризиків, пов'язаних з вигоранням працівників.

Ключові слова: професійне вигорання, працівники логістичної сфери, особистісний рівень, професійний рівень, колективний рівень, організаційний рівень.

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 6

Abstract. The article is devoted to the study of the problem of professional burnout of logistics employees, which arises as a result of intensive work, high demands on productivity and stress resistance. This phenomenon causes emotional and physical exhaustion, decreased motivation, and work efficiency, which negatively affects the quality of service and overall productivity of the enterprise. Professional burnout is a serious problem, as it reduces the efficiency of employees, increases personnel costs and reduces loyalty to the company. The purpose of the article is to identify the main factors influencing the development of professional burnout in the logistics sector, as well as to develop diagnostic tools for assessing the level of its formation. The article analyses both individual and organisational factors contributing to burnout, including high performance requirements, information overload, low social support, and unstable working conditions. To assess professional burnout, the author presents a questionnaire covering four main levels: personal, professional, collective and organisational. Each level of the questionnaire allows you to assess various aspects of an employee's work performance and helps to identify factors that contribute to burnout. The personal level focuses on the employee's psycho-emotional characteristics, the professional level on workload and responsibility, the collective level on team interaction, and the organisational level on working conditions and support from management. The developed diagnostic tool facilitates the timely detection of burnout symptoms and helps to take measures to improve working conditions, reduce stress and support employees' psycho-emotional health. This is an important step towards improving the efficiency of logistics operations and reducing the risks associated with employee burnout.

Keywords: professional burnout, employees of the logistics sector, personal level, professional level, collective level, organisational level.

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 6

Постановка проблеми. Сучасний розвиток логістичної галузі вимагає від працівників високої продуктивності, оперативності та стійкості до стресових ситуацій. Однак, інтенсивність робочих навантажень, постійні дедлайни та високий рівень відповідальності створюють передумови для розвитку професійного вигорання серед працівників цієї сфери. Це явище, що включає емоційну та фізичну втому, зниження мотивації та зниження ефективності роботи, може серйозно вплинути на якість обслуговування, а також на загальну продуктивність підприємства (Бовдир, & Вельдбрехт, & Самкова, 2021).

Вигорання працівників логістичної сфери є важливою проблемою, оскільки вона призводить до зниження не лише їх особистої працездатності, але й до зростання кадрових витрат, зниження лояльності до компанії, зростання плинності кадрів. Зважаючи на складність та важливість роботи в логістиці, своєчасне виявлення та діагностика рівня сформованості професійного вигорання є необхідними для підтримки здоров'я працівників, підвищення ефективності їх діяльності та запобігання негативним соціально-економічним наслідкам.

Тому виявлення та оцінка рівня професійного вигорання є пріоритетним завданням для дослідження, що сприятиме розробці ефективних стратегій профілактики та підтримки працівників. Важливими є як індивідуальні, так і організаційні підходи до виявлення та корекції цього явища, що дозволить підтримувати високий рівень продуктивності і знижувати ризики, пов'язані з вигоранням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з досліджуваної проблематики свідчить про те, що цей феномен є наслідком низки організаційних та індивідуальних факторів, які суттєво впливають на стан психоемоційного здоров'я працівників. Серед них – високі вимоги до ефективності (Крістофер Маслач), перевантаження інформацією та

рутинність завдань (Джудіт Іпс), низька соціальна підтримка (Шерон Хілл), нестабільність умов роботи (Гаррі Джеймс Бард) та відсутність можливостей для розвитку (Джон Портерс). Це говорить про те, що професійне вигорання у логістичній сфері є багатоаспектною проблемою, що вимагає комплексного підходу щодо її вирішення задля оптимізації робочих процесів, зниження стресу та підтримки психоемоційного здоров'я працівників (Карамушка, & Гнускіна, 2018).

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення ключових факторів, що впливають на формування професійного вигорання у працівників логістичної сфери та розробка діагностичного інструментарію для оцінки рівня сформованості даного явища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішність та продуктивність виконання професійної діяльності логістів залежить від наявності, відсутності або рівня сформованості у останніх професійного вигорання та є важливою складовою особистісного розвитку професіонала. Відповідно до цього, можна сказати, що основними групами чинників професійного вигорання логістів є: індивідуальні характеристики працівників та особливості професійної діяльності. До характеристик особистості працівника, що сприяють формуванню професійного вигорання належать: високий рівень самоконтролю, емоційної лабільності; підвищена схильність до раціоналізації, тривожності, депресивності; психічна ригідність та ін. До організаційних чинників професійного вигорання виділяють наступні: нераціональна організація робочого простору; надмірне навантаження, брак часу; відсутність інтересів за межами професійної сфери; недостатній рівень соціальної підтримки; неоднозначні вимоги до виконуваної роботи; безперспективна і монотонна діяльність; нездатність впливати на процес прийняття рішень; недостатня матеріальна й моральна

винагорода за виконувани роботи; необхідність прояву емоцій, які не відповідають емоційному стану фахівця (Maslach, & Jackson, 2018).

Це говорить про те, що професійне вигорання працівників логістичної сфери детермінується внутрішніми та зовнішніми факторами, де перші пов'язані з його особистісними властивостями, а другі – з психотравмуючими ситуаціями, що виникають під час здійснення професійної діяльності. Сукупність означених факторів впливають на фахівця одночасно, виснажуючи його невідповідністю між вимогами професії, потребами соціального оточення і наявними у фахівця ресурсами, призначеними для задоволення цих потреб. Прагнення фахівця відповідати запитам суспільства призводить до перевтоми й виснаження його організму, що, в свою чергу, спричиняє формування професійного вигорання.

Беручи до уваги широкий спектр факторів, що сприяють появі професійного вигорання логістів, актуальним постало питання визначити домінуючі фактори та дослідити їх ступінь сформованості стан сформованості у логістів. Враховуючи те, що синдром професійного вигорання логістів тісно пов'язаний з зовнішніми та внутрішніми процесами її виконання, нами було розроблено авторську анкету, яка включає чотири блоки, що охоплюють різні аспекти професійного життя працівників логістичної сфери: особистісний, професійний, колективний та організаційний рівень. Кожен із блоків дозволяє детально оцінити фактори, що можуть сприяти розвитку вигорання, і дає змогу комплексно підходити до діагностики цього явища.

Особистісний рівень спрямований на оцінку внутрішніх факторів, які визначають готовність працівника до стресу та його здатність справлятися з емоційними навантаженнями. До основних аспектів цього рівня належать:

- самооцінка та емоційна стійкість, де самооцінка впливає на формування здатності до самоконтролю, адаптації до

стресових ситуацій та підвищення/зниження ризику вигорання;

- баланс між роботою і особистим життям, при якому спостерігається, наскільки працівник здатний розмежовувати роботу і особисте життя, що є важливим фактором у запобіганні вигорання та виснаження;

- мотивація та задоволеність роботою полягає у ступені отримання працівника задоволення від своєї діяльності, розумінні ним цілей і перспектив в роботі, що сприяє формуванню мотивації.

Професійний рівень вивчає фактори, що безпосередньо стосуються професійної діяльності логіста, а також його ставлення до професійних обов'язків. Ключовими аспектами даного рівня є:

- робоче навантаження, що виявляється в кількості та інтенсивності завдань, які виконуються працівником (завищені вимоги до ефективності без належної підтримки можуть викликати емоційне та фізичне виснаження);

- рівень відповідальності та складність завдань, при якому важливим є не тільки обсяг роботи, а й її складність (призначення важких завдань без належної підготовки чи підтримки може призвести до виникнення стресу та вигорання);

- вміння вирішувати проблеми та приймати рішення оцінюється у здатності працівника ефективно справлятися з проблемами, що виникають у процесі роботи. Логісти часто мають справу з непередбачуваними ситуаціями, що може спричинити стрес, якщо вони не мають необхідних ресурсів чи повноважень для ефективного вирішення проблем.

- кар'єрне зростання і професійний розвиток оцінює можливості для кар'єрного зростання і розвитку навичок, що впливає на мотивацію працівника. Відсутність можливостей для зростання може призвести до професійної стагнації та вигорання.

Колективний рівень фокусується на взаєминах і комунікації в колективі, оскільки підтримка з боку колег і атмосфера в команді можуть значною

мірою впливати на рівень стресу та розвитку вигорання. Ключовими аспектами цього рівня є:

- міжособистісні відносини та підтримка в колективі, де визначається, наскільки працівник відчуває підтримку від своїх колег (відсутність підтримки, конфлікти чи ізоляція можуть призвести до стресу та вигорання);

- командна атмосфера та взаємодія оцінюється за наявністю в колективі атмосфери співпраці, взаємної поваги та підтримки, що знижує рівень стресу та сприяє ефективній роботі;

- конфлікти і напруження в колективі визначає наявність конфліктів у колективі, їхній вплив на психоемоційний стан працівника. Конфліктні ситуації можуть бути джерелом стресу, який сприяє розвитку вигорання.

Організаційний рівень визначає структурні та організаційні аспекти, які впливають на робочі процеси та загальну атмосферу в компанії. Це включає:

- умови праці та організація робочих процесів, що визначають умови, в яких здійснюється професійна діяльність, включаючи інфраструктуру, забезпечення необхідними ресурсами та ефективність організації робочих процесів (погані умови праці чи невизначені робочі процеси можуть сприяти збільшенню стресу та вигоранню);

- комунікація з керівництвом і підтримка з боку компанії дає можливість оцінити готовність керівництва підтримувати працівників, зокрема в питаннях стресу та вигорання;

- мотиваційні програми та винагороди дозволяють визначити ефективність мотиваційних програм та системи винагород, які сприяють відчуттю власної цінності та значущості для компанії. Відсутність даних стимулів може призвести до емоційного виснаження.

На нашу думку саме ці чотири блоки анкети дозволяють отримати комплексну картину причин і факторів, що можуть призводити до професійного вигорання працівників логістичної сфери.

Використання такої анкетної діагностики дозволяє виявити проблеми на кожному рівні та вжити відповідних заходів для покращення робочих умов і зниження ризиків вигорання.

Висновки. Проблема професійного вигорання серед працівників логістичної сфери є багатогранною та багатоаспектною. Вона пов'язана як з організаційними факторами, так і з індивідуальними психологічними характеристиками працівників. Значущість авторської анкети, полягає в тому, що вона дозволяє комплексно оцінити різні аспекти професійного життя, виявити слабкі місця на кожному рівні і надати рекомендації для покращення ситуації.

Слід зазначити, що для боротьби з професійним вигоранням необхідно враховувати індивідуальні особливості працівників, а також зовнішні умови, в яких вони працюють. Кожен рівень анкети (особистісний, професійний, колективний, організаційний) дозволяє більш точно визначити причини вигорання, що сприяє розробці персоналізованих заходів для зменшення стресу та підвищення ефективності роботи.

Особлива увага має бути приділена створенню комфортного і підтримуючого середовища в колективі, адже соціальні взаємодії і рівень підтримки між колегами можуть значно вплинути на психоемоційний стан працівників. Важливим фактором є також організаційна культура та підтримка з боку керівництва. Створення здорового робочого середовища, де працівники відчувають себе важливою частиною команди, допомагає знизити рівень стресу та зменшити ризики вигорання.

У перспективі подальші дослідження повинні зосередитись на розробці конкретних стратегій для попередження та подолання професійного вигорання, враховуючи особливості різних логістичних компаній та регіональні умови. Розробка інноваційних інструментів для моніторингу стану працівників та покращення організаційної підтримки

дозволить суттєво знизити ризики вигорання і підвищити ефективність праці в галузі.

Література:

1. Бовдир, О. С. & Вельдбрехт, О. О. & Самкова, О. М. (2021). Психопрофілактика та подолання синдрому емоційного вигорання. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Психологія. Прикладна психологія. Професійна й організаційна психологія.* (6). 32–38. <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/06>
2. Форд, Г. (2015). *Моє життя та робота.* Наш формат.
3. Карамушка, Л. М. & Гнускіна, Г. В. (2018). *Психологія професійного вигорання підприємців.* Логос.
4. Федоришин, Г. М. & Кицмен, Н. З. (2020). Соціально-психологічні чинники професійного вигорання персоналу Державної служби України з надзвичайних ситуацій. *Соціально-правові студії.* 2 (8). 178–185. https://sls-journal.com.ua/web/uploads/pdf/S&LS_2020_Vol.%203,%20No.%202_178-185.pdf
5. Шандова, Н. В. (2018). Випереджальний аналіз факторів ризику розвитку промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій,* (1). 317–326.
6. Maslach, C. & Jackson, S. (2018). The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behavior,* (2), 99–113. https://www.researchgate.net/publication/227634716_The_Measurement_of_Experienced_Burnout

УДК 159.96
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-533-538

ФОРМУВАННЯ САМОРЕГУЛЯЦІЇ У СПОРТСМЕНІВ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ВОЛЬОВИХ ЯКОСТЕЙ

Роман Гах

К.пед.н., доцент, доцент кафедри фізичної реабілітації і спорту, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна, r.hakh@wunu.edu.ua <https://orcid.org/0000-0002-3937-2210>

FORMATION OF SELF-REGULATION IN ATHLETES THROUGH THE DEVELOPMENT OF VOLITIONAL QUALITIES

Roman Gakh

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate professor, Associate professor of the Department of Physical Rehabilitation and Sports, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, r.hakh@wunu.edu.ua <https://orcid.org/0000-0002-3937-2210>

Abstract. *The article is devoted to the analysis of the influence of volitional qualities on the processes of self-regulation in sports activity.*

The author emphasizes the definition of the concept of volitional qualities in sports and sports activities and focuses on the types of volitional sports qualities: purposefulness, perseverance, determination, endurance, self-control, responsibility.

The direct phenomenon of self-regulation in sports activity is analyzed. In particular, the component of sports self-regulation, consisting of emotional stability, attention control, motivational readiness, and adaptive abilities, is considered. The context of the relationship in the format of volitional qualities and self-regulation is considered. In particular, the role and place of volitional qualities in promoting effective management of emotions and behavior during training and competition and influencing the ability to cope with stress are systematized.

Attention is paid to the problems of formation and development of sports volitional qualities. The specific methodology to be applied in the context of the formation of the mental paradigm of an athlete is considered: psychological training (Psychological Skills Training PST), visualization (Mental Imagery), self-hypnosis (Self-talk), development of stress resistance (Stress Inoculation Training SIT), biofeedback and metaphorical modeling (Metaphorical Modeling).

The aspect of the practical implementation of the concept of psychological training and psychological mentoring in the segment of the formation of strong-willed sports qualities is specified. The correlation between an individual's strong-willed sports qualities and the stability of their professional results, emotional stability, demonstration of psychological recoverability and the ability to respond to challenges associated with the pressure of success and the need to demonstrate the expected results (according to the status, sports segment, and competition environment) is established.

Keywords: *self-regulation, sports activity, volitional qualities.*

Formulas: *0, pic.: 0, tables: 0, bibl.: 7*

Анотація. *Статтю присвячено аналізу впливу вольових якостей на процеси саморегуляції в спортивній діяльності.*

Акцентовано увагу на визначенні поняття вольових якостей у спорті та спортивній діяльності та зосереджено увагу на видах вольових спортивних якостей, зокрема цілеспрямованості, наполегливості, рішучості, витримці, самоконтролі та відповідальності.

Проаналізовано безпосередній феномен саморегуляції у спортивній діяльності. Зокрема, розглянуто компонентну складову спортивної саморегуляції, що складається із емоційної стабільності, контролю уваги, мотиваційної готовності та адаптивних здібностей.

Розглядається контекст взаємозв'язку у форматі вольових якостей та саморегуляції. Зокрема, систематизовано роль та місце вольових якостей у сприянні ефективному управлінню емоціями та поведінкою під час тренувань і змагань та впливі на здатність долати стрес.

Приділено увагу проблематиці формування та розвитку спортивних вольових якостей. Розглянуто конкретну методологію, що підлягає застосуванню в умовах становлення ментальної парадигми спортсмена (спортсменки): психологічна підготовка (Psychological Skills Training PST), візуалізація (Mental Imagery), самонавіювання (Self-talk), розвиток стресостійкості (Stress Inoculation Training SIT), біологічний зворотний зв'язок (Biofeedback) та метафоричне моделювання (Metaphoric Modeling).

Конкретизовано аспект практичного втілення концепції психологічного тренінгу та психологічного менторства у сегменті формування вольових спортивних якостей. Встановлено кореляційний зв'язок між вольовим спортивними якостями індивіда та стабільністю їхніх професійних результатів, емоційною

стабільністю, демонстрацією психологічної відновлюваності та здатності реагувати на виклики, пов'язані із знітом успіху та необхідністю демонстрації очікуваних (відповідно статусу, спортивного сегменту та кон'юнктури змагань) результатів.

Ключові слова: саморегуляція, спортивна діяльність, вольові якості.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 7

Statement of the problem. In the modern sports environment, where the level of competition and psychological stress is constantly increasing, the problem of self-regulation of athletes' activities is of particular importance. Effective management of one's own emotional state, stress control and maintaining an optimal level of motivation are essential factors in achieving high results. One of the key aspects that determine an athlete's ability to self-regulate is volitional qualities that ensure resistance to external and internal challenges, contribute to the effective overcoming of difficulties and the formation of psychological stability.

The relevance of the study is due to the need for a systematic analysis of methods of developing volitional qualities as an important tool for self-regulation of sports activities. The scientific literature widely discusses approaches to the psychological training of athletes, among which are the methods of visualization (Mental Imagery), self-hypnosis (Self-talk), biofeedback (Biofeedback), development of stress resistance (Stress Inoculation Training SIT) and metaphorical modeling (Metaphoric Modeling). However, insufficient attention is paid to a comprehensive consideration of these methods in the context of improving self-regulation mechanisms through the development of volitional qualities.

Thus, there is a need to determine the role of volitional qualities in the process of self-regulation of athletes, analyze effective methods of their training and substantiate psychological strategies that promote the development of stress resistance, concentration, and motivation. The solution to this problem is important both for sports psychology and for the practical training of athletes of different skill levels.

Analysis of recent research and publications. Volitional qualities as a factor of self-regulation of sports activity were studied

within the framework of domestic and foreign research paradigms simultaneously.

Among domestic researchers in the segment of the field of sports psychological discourse, we propose to distinguish the works of such scientists as V. Rogozovsky, S. Shandrukh, K. Shamlyan, G. Topchieva, A. Laichuk, S. Lukova, G. Kolomiitsev, and others. These studies addressed the issues of psychological self-regulation, sports self-regulation, and the correlation between psychological self-regulation and sports performance. At the same time, not only psychologically, individually, and mentally formed athletes, but also adolescent athletes were often identified as the object of research, which demonstrates the importance of forming a psychological and mental winner's code for people involved in this field at the professional level.

Foreign works on the segmentation of volitional qualities as a factor of self-regulation of sports activity, in turn, are presented in the works of such scientists as J. Beckmann, J. A. Balk, K. Englert, T. Lungu, N. Walter, L. Nicolaycig, D. Alfermann, M. Proyos, etc. In this case, we note the emphasis on the analysis of the general paradigm (model) of the formation of volitional qualities in sports, the use of specific tools, such as self-hypnosis (Self-talk) in the process of overcoming the psychological fear of sports competition, as well as the means of improving the psychophysical performance of an athlete as an indicator of their competitive competence.

The purpose of the article is to study and analyze volitional qualities as a factor of self-regulation of sports activity.

Presentation of the main material. In the context of the analysis of volitional qualities in the paradigm of self-regulation of sports activity, the direct definition of this term in the theoretical dimension is of primary importance.

According to a foreign scientist J. Beckmann (2021), volitional qualities in sport and sports activities can be defined as a set of stable mental characteristics of a personality that determine his or her ability to overcome physical and psychological difficulties, maintain concentration under competitive stress and achieve goals despite fatigue, pain, or external pressure. Among them, the author identifies endurance, determination, self-control, perseverance, and the ability to mobilize internal resources in critical situations.

Based on the above, we can make an intermediate conclusion about the role of volitional qualities as the foundation of self-regulation in the process of sports activity, which allows an athlete to maintain an optimal level of motivation, effectively manage emotions and adapt to changing conditions of training and competition. The latter is generated under the influence of targeted training, psychological techniques, and practical experience, contributing to the achievement of high results and resistance to factors that may hinder success.

In accordance with the key goal of forming strong-willed qualities in sportsmen (sportswomen), which is to ensure an appropriate level of responsiveness to emotional, psychological, and physical stimuli, it is advisable to talk about an ideal model of certain qualities of an individual that will allow him to maintain emotional balance and achieve professional success. This process can be ensured through the individual development of volitional sports qualities such as purposefulness, perseverance, determination, endurance, self-control, responsibility, which we propose to analyze below as components of personal and individual psychological sports success (Hryn, 2019).

Purposefulness as a type of volitional psychological quality means the ability of an athlete to identify and persistently move towards a goal despite obstacles, fatigue, or psychological pressure, providing sustainable motivation and allowing to maintain concentration on achieving a sporting result (Walter, Nikoleizig & Alfermann, 2019).

In the same context, perseverance is seen as a trait that manifests itself in the ability to overcome difficulties and continue to move towards a goal even after failures or temporary defeats. Perseverance is defined as a key factor in the process of training and competitive activity, aimed at helping an athlete not to give up under the influence of unfavorable circumstances, withstanding psychological pressure.

Determination in the segment of the type of psychological and volitional quality of an athlete means the ability to make quick, informed decisions in conditions of limited time and high responsibility, which is especially important in situations where the outcome of a competition depends on the athlete's actions, as well as in overcoming psychological barriers before difficult or risky tests (Hryn, 2019).

Stamina as a type of volitional quality of an athlete involves control over emotions and efficiency of actions even in a state of significant physical or psychological stress, allowing the athlete to remain composed in stressful situations based on rationality and objectivity of their own behavior (Lukova & Kolomyitsev, 2021).

Self-control as a volitional quality of an athlete in the psychological dimension involves the ability of the latter to regulate their emotions, behavioral reactions, and psychological state in accordance with the requirements of sports activities, which is aimed at helping to avoid impulsive actions, obtaining skills to level the excitement before competitions, and maintaining a stable level of concentration during periods of psychological pressure (Hryn, 2019).

Finally, responsibility in this psychological and volitional appropriation of the athlete's personality is based on the athlete's awareness of his/her own responsibilities to the team, coach, himself/herself and the sports community, and is focused and specified on promoting discipline, readiness to fulfill training requirements and assume the obligations necessary to achieve high results in order to confirm the status and qualifications of a person who has sport as his/her own

professional field of activity (Proios, Ioannis & Proios, Miltiadis, 2016).

Volitional qualities and their direction (application), which implies the existence of internal imperatives of an athlete, depending on the circumstances in which the latter demonstrates his/her professional results, are based mainly on the use of self-regulation mechanisms (tools) aimed at comprehending certain events through psychological analysis. The elements of this process are emotional stability, attention control, emotional readiness, and adaptive capacity (Vdovichenko, Kolomyitsev & Podenko, 2021).

Emotional stability is the ability of an athlete to maintain the balance of the psycho-emotional state during training and competitions without succumbing to excessive excitement, fear, or disappointment, which allows controlling reactions to stress factors and maintaining the effectiveness of actions in critical situations.

Attention control is seen as the ability of an athlete to control the focus of his or her perception, concentrating on important aspects of the activity and not being distracted by secondary stimuli. This is necessary both for strategic thinking and for prompt response to changing circumstances during competitions (Vdovichenko, Kolomyitsev & Podenko, 2021).

Emotional readiness can be defined as a psychological state that determines the athlete's attitude to perform sports tasks, competitive struggle and achieve maximum results; note that the latter is formed with the help of motivational and psychological techniques that help to enter the optimal level of psychological and mental balance before a performance.

Adaptive ability, in turn, is the ability to quickly change one's behavior, tactics, or emotional state in accordance with the conditions of a competition or training process, which ensures an effective response to unforeseen situations, helping the athlete to remain flexible and confident in their own abilities (Proios, Ioannis & Proios, Miltiadis, 2016).

The study of Ukrainian scientists S. Lukova and G. Kolomiitsev (2021) and Swiss scientists N. Walter and L. Nicolaiitsig (2019), in turn, rightly draws attention to the combination and systemic semantics of the volitional qualities of a sportsman (sportswoman) and self-regulation of such persons. In the psychological dimension, this paradigm is primarily based on the presence of volitional qualities that play a key role in managing the emotions and behavior of an athlete during training and competition, ensuring control over stress reactions, motivation to achieve goals and the ability to adapt to the transformational nature of sports competitions and the circumstances of social reality, which contribute to maintaining concentration, endurance under pressure, quick recovery from setbacks and mobilization of resources in critical situations – and, therefore, developed volitional qualities increase the level of self-control, help to overcome fear, doubts and physical exhaustion, which directly affects the stability of results and the overall effectiveness of the sports activity of an individual engaged in it at the professional level.

The formation and development of sports volitional qualities, in addition to combining types of volitional sports qualities with self-regulation in a sportsman (sportswoman), also involves the use of a specific methodology to ensure psychological stability (Balk & Englert, 2020).

For example, the Psychological Skills Training (PST) method can be used to systematically train athletes in psychological skills such as stress management, concentration and motivation; Mental Imagery involves the use of the practice of mental reproduction of sports actions or situations in order to improve skills and increase confidence, during which the athlete imagines the successful performance of a complex element before its actual performance; Self-Talk is based on the use of positive or instructive phrases to increase motivation and control emotions (e.g. "I will do it", etc.); development of stress resistance.); Stress Inoculation Training (SIT) is based on

preparing an athlete for stressful situations by gradually increasing stressful influences and teaching coping strategies through the prism of simulating competitive conditions during training to adapt to potential stressors; biofeedback is aimed at obtaining information about the physiological processes of the body and developing skills to control them, which can be realized, for example, through the use of special devices for monitoring heart rate to teach relaxation techniques; finally, Metaphoric Modeling aims to initiate the use of analogies to change the perception of difficult situations and develop adaptive behavioral strategies, in particular, in the context of identifying a sports competition with a creative process where the corresponding result should be demonstrated (Balk & Englert, 2020).

In addition to the individual components of approaches to ensuring the volitional qualities of a sportsman (sportswoman), which involve self-regulation, auto training and psychological stability as a source of response to existing challenges, this process also requires direction and a vertical model. According to the Greek scientists I. and M. Proios (2016), psychological training and psychological mentoring are important components of the formation of volitional qualities in athletes aimed at developing self-regulation, stress resistance and the ability to effectively control their own emotional state during training and competition.

For example, psychological training includes special techniques such as cognitive-behavioral techniques, visualization, relaxation techniques, and modeling competitive situations that help develop determination, resolve, and endurance (Proios, Ioannis & Proios, Miltiadis, 2016).

At the same time, psychological mentoring is based on the individual work of an athlete with a mentor (psychologist or coach), which helps to build effective strategies for overcoming difficulties, build motivation and strengthen self-confidence. The integrated application of these approaches

allows not only to develop strong-willed sports qualities, but also to create a psychological foundation for achieving stable high results (Proios, Ioannis & Proios, Miltiadis, 2016).

The totality of the above analyzed information allows us to say that volitional qualities as a factor of self-regulation of sports activity aims not only at self-regulatory but also at coordinating imperatives of implementation in the context of modern challenges and transformations, as well as at increased harmful effects on the psychological status of the athlete.

Conclusions. The analysis of the phenomenon of volitional qualities as a factor of self-regulation of sports activity through the psychological prism of the athlete's personality allowed us to draw the following conclusions.

First, volitional qualities play a key role in the self-regulation of sports activities, as they ensure the athlete's ability to control their emotions, maintain concentration and effectively adapt to the changing conditions of the training and competition process. Developed dedication, perseverance, determination, and self-control are essential for achieving stable sports results.

Secondly, the formation and strengthening of volitional qualities requires targeted psychological training, which includes cognitive training methods, emotional regulation techniques, and special exercises to increase stress resistance. The use of such approaches helps to improve self-control, confidence, and the athlete's ability to quickly restore psychological balance after failures or stressful situations.

Thirdly, the effective development of volitional qualities is possible through an integrated approach that includes psychological mentoring, coaching support, and the use of modern psychotechnology's. It is systematic work on volitional characteristics that allows an athlete not only to increase the level of self-regulation, but also to ensure psychological readiness to overcome physical and psychological stress in sports activities.

References:

1. Beckmann, J., Ehmann, M., Kossak, T. N., Perl, B., & Hähl, A. W. (2021). Volition in Sports. *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 28(3), 84–96.
2. Hryn, O. R. (2019). Aktualni aspekty realizacii zavdan psiholohichnoho suprovodu u sporti [Actual aspects of the implementation of tasks of psychological support in sports]. Aktualni problemy psiholohichnoho suprovodu ta rozvytku subektiv sportyvnoi dialnosti: materialy drugoi Vseukrainskoi naukovoï elektrtonnoi konferencii – *Actual problems of psychological and pedagogical support and development of sports subjects: materials of the II All-Ukrainian scientific electronic conference*, 18–20 [in Ukrainian].
3. Vdovichenko, O.V., Kolomyitsev, G.A., & Podenko A.V. (2021). Sportyvnyi perfekcionizm: konceptualizacia fenomenu [Sports perfectionism: conceptualization of the phenomenon]. *Visnyk Harkivskogo nacionalnoho pedagogichnogo universytetu smeni H.S. Skovorody – Bulletin of Kharkiv National Pedagogical University named after H.S. Skovoroda*, 64, 44–61 [in Ukrainian].
4. Lukova, S.V., & Kolomyitsev, G.A. (2021). Samorehuliacia sportyvnoi dialnosti pidlitkiv [Self-regulation of sports activities of teenagers]. *Visnyk Harkivskogo nacionalnoho pedagogichnogo universytetu smeni H.S. Skovorody – Bulletin of Kharkiv National Pedagogical University named after H.S. Skovoroda*, 65, 154–169 [in Ukrainian].
5. Walter, N., Nikoleizig, L., & Alfermann, D. (2019). Effects of Self-Talk Training on Competitive Anxiety, Self-Efficacy, Volitional Skills, and Performance: An Intervention Study with Junior Sub-Elite Athletes. *Sports (Basel, Switzerland)*, 7(6), 148.
6. Balk, Yannick & Englert, Chris. (2020). Recovery self-regulation in sport: Theory, research, and practice. *International Journal of Sports Science & Coaching*. 15, 273–281.
7. Proios, Ioannis and Proios, Miltiadis. (2016). Measure Athletes' Volition-Short: Evidences for Construct Validity and Reliability, *Journal of Human Performance in Extreme Environments*, 12, Iss. 2, Article 1.

УДК 159.9:159.92; 316.6
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-539-545

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ, ПІДХОДІВ ТА ЦІЛЕЙ У ПИТАННЯХ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ ДІТЕЙ РАНЬОГО ВІКУ У РІЗНИХ КРАЇНАХ СВІТУ

Лілія Белоусова¹, Людмила Веспер²

¹Директор, тренер програм для дорослих і дітей «Conscious Parenting», Gresham, США, e-mail: acp.liliia@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0005-8627-409X>

²Директор Інформаційно-дослідницького Центру «Український інтелект», Східно-Європейський інститут Психології Україна-Франція, Монпельє, Франція, e-mail: vesper063@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-4448-9851>

COMPARATIVE ANALYSIS OF PROBLEMS, APPROACHES AND GOALS OF EARLY CHILDHOOD GROWS AND DEVELOPMENT IN DIFFERENT COUNTRIES OF THE WORLD

Liliia Bielousova¹, Liudmyla Vesper²

¹Director, trainer of programs for adults and children "Conscious Parenting", Gresham, USA, e-mail: acp.liliia@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0005-8627-409X>

²CEO of the Snformation&research agency «Ukraine intellect», East-European Institute for Psychology (Ukraine – France) Montpellier, France; e-mail: vesper063@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-4448-9851>

Анотація. У статті аналізується актуальний стан, перспективи та підходи до вирішення проблеми виховання та освіти дітей раннього віку в міжнародному освітньому просторі. Здійснена порівняльна оцінка рівня досягнень освітніх стандартів в різних країнах світу. Проаналізовано причини та наслідки невідповідностей та неоднорідності досягнення поставлених цілей у забезпеченні рівного доступу до якісної освіти у розвинених країнах та у країнах з середнім та низьким доходом. Здійснено огляд літератури у цьому питанні, у тому числі, співставлено та проаналізовано статистичні дані у міжнародних та вітчизняних наукових дослідженнях. Використано методи оцінки досягнутих результатів та методи виявлення невідповідностей, перешикоді, недошків у дотриманні стандартів догляду за дітьми раннього віку у міжнародному освітньому просторі.

У статті розглянуто комплексний підхід до організації навчально-виховного процесу дітей раннього віку з точки зору держави, сім'ї та соціуму, взаємозв'язок усіх учасників процесу з точки зору дитиноцентричності.

У ході проведеного дослідження виявлено та окреслено нову проблему стосовно рівного доступу до якісної освіти дітей з країн, які проводять воєнні дії. Зокрема, виявлено недошків у міжнародній системі ідентифікації кількості таких дітей, їх категоризації, оцінки їх психоемоційного та фізичного стану, а також, можливих шляхів вирішення цієї проблеми на міжнародному та локальному рівнях.

Наукова новизна дослідження полягає у збільшенні і доповненні існуючих даних та розширенні критеріїв оцінювання рівних можливостей доступу до освіти дітей раннього віку. Практична значущість дослідження – включення нової ознаки – «діти воюючих країн», як окремої, до існуючої системи оцінювання забезпечення рівного доступу до освіти і виховання дітей раннього віку.

Інноваційним нововведенням є запропонований авторами підхід до моніторингу та оцінки загальної кількості дітей раннього віку та виокремлення категорії «діти воюючих країн», як такої, яка досі недостатньо вивчена. Автори уточнюють та конкретизують відомі дані щодо критеріїв оцінювання та категоризації у системі оцінювання доступу до ранньої освіти з метою отримання більш точних результатів оцінювання; розв'язання існуючих та попередження майбутніх проблем в освіті та вихованні дітей раннього віку в усьому світі.

Запропоновані авторами висновки мають на меті внести вагомий вклад у пошук можливих варіантів розв'язання поставлених проблем у забезпеченні рівного доступу до якісного виховання та розвитку дітей раннього віку.

Ключові слова: виховання та освіта дітей раннього віку; професійні стандарти; компетенції; дошкільні навчальні заклади; освіта протягом життя; дитиноцентричність, посттравматичний синдром, примусово депортовані діти, психоемоційний розвиток.

Формул: 0, рис.: 3, табл.: 0, бібл.: 12

Abstract. The article analyzes the current state, prospects and approaches to solving the problem of early childhood growth and development in the international educational space. The authors provide a comparative

assessment of the level of achievements of educational standards in different countries. They analyze the causes and consequences of discrepancies and heterogeneity in achieving the goals set in ensuring equal access to quality education in developed countries and in countries with middle and low incomes. A literature review is conducted on this issue, including comparing and analyzing statistical data in international and domestic scientific research. The paper scrutinizes methods for assessing the achieved results and methods for identifying discrepancies, obstacles, and shortcomings in complying with standards for caring for young children.

The article considers a state, family and society comprehensive approach to organizing the early grows and development, and the relationships of all participants assumed as a child-centeredness.

The scientific novelty of the study lies in increasing and supplementing existing data and expanding the criteria for assessing equal opportunities for access to early childhood education. The practical significance of the study is the inclusion of a new feature – "children of warring countries", as a separate one, in the existing system for assessing equal access to education and upbringing of early childhood.

The authors proposed an innovative approach to monitoring and assessing the total number of early childhood children and identifying the category of "children of warring countries", as one that has not yet been sufficiently studied. The authors clarify and specify known data on the criteria for assessment and categorization in the system for assessing access to early childhood education in order to obtain more accurate assessment results; solve existing and prevent future problems in early childhood education and upbringing around the world.

The article identified and outlined a new problem regarding equal access to quality education for children from countries engaged in war. In particular, shortcomings were identified in the international system for identifying the number of such children, their categorization, assessment of their psycho-emotional and physical condition, as well as possible ways to solve this problem at the international and local levels. The conclusions proposed by the author are intended to make a significant contribution to the search for possible solutions to the problems posed in ensuring equal access to quality growing and education for early childhood.

Keywords: *early childhood grows and development, professional standards; professional competences; early childhood educator; preschool; continuous learning; human-centeredness, post-traumatic stress disorder, forcibly deported children, psycho-emotional development.*

Formulas: 0, fig.: 3, tabl.: 0, bibl. 12

Постановка проблеми. Розвиток здібностей кожної дитини та вплив освіти на формування особистості є основою подальшого якісного і змістовного життя людини. У сучасному світі поняття освіта включає здатність навчатися упродовж життя. Освіта дітей раннього та дошкільного віку закладає фундамент подальшого їх розвитку як повноцінного члена суспільства.

Фокусом аналізу обрано контраст між цілями і досягненнями у даній галузі у високорозвинених країнах та країнах з низьким і середнім рівнем доходу. У такому розрізі краще проявляються протиріччя та розрив у цілях, завданнях та способах, методах та засобах їх реалізації.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Фокусом аналізу літератури обрано контраст між цілями і досягненнями у даній галузі у високорозвинених країнах та країнах з низьким і середнім рівнем доходу. У такому розрізі краще проявляються протиріччя та розрив у цілях, завданнях та способах, методах та засобах реалізації програм надання рівного доступу до освіти та розвитку дітей раннього віку.

Міжнародна науково-освітня спільнота окреслила основні вимоги до середовища, у якому має виростати майбутній член суспільства, до рівня навчання та задоволення його освітніх потреб. Виходячи з існуючого стану освітніх систем в усьому світі та з урахуванням особливостей підходів до виховання та освіти у кожній країні, міжнародна організація ЮНЕСКО розробила систему порівняння та оцінки національних систем освіти – Міжнародна стандартна класифікація освіти – International Standard Classification of Education (ISCED) UNESCO (Institute of statistics International Standard Classification of Education, 2013). Освітні програми в кожній країні зіставляються з міжнародними рівнями, відповідно до наданої методології. Оскільки освітні системи та програми можуть дуже відрізнятися у кожній країні, класифікація у міжнародній базі даних про освіту здійснюється з урахуванням критеріїв, прийнятних для порівняння.

Учасниками освітньо-виховного процесу є у повній мірі і сім'я, і школа, і

соціальне середовище, в якому відбувається процес формування особистості. Міжнародне співтовариство покладає великі сподівання на уряди країн у забезпеченні належних умов для забезпечення рівного доступу до здобуття повноцінної освіти та забезпечення необхідних умов розвитку кожної дитини.

Світові лідери розглядають розвиток і освіту дітей як інвестицію у майбутнє, а належну підтримку раннього розвитку дітей від народження до трьох років – першим вкладом держави у формування людського капіталу країни (Кремень, 2021; Results for Development Institute (USA), 2015).

Міжнародна класифікація освіти ISCED визначає нульовий рівень освіти – level 0, як «рання дитяча освіта» – Early childhood education. Цей період складається з раннього віку – від народження до виповнення трьох років та дошкільного віку – від трьох до шести-семи років. При цьому, особлива увага приділяється

розвитку дитини старшого дошкільного віку, як підготовчому до вступу до школи.

Згідно з міжнародною класифікацією ISCED, розробка навчальних програм кваліфікується за рівнями навчального процесу та відповідними галузями. При цьому сама система кваліфікації не є сталою, критерії оцінки змінюються відповідно до вимог часу. Так, наприклад, станом на 1997 рік, за віковим розподілом, період раннього розвитку дитини поділявся на три вікові категорії: початковий рівень – від народження до 2 років; середній рівень – від 3 до 4 років та старший рівень – від 5 до 6 років, що кваліфікується як старший дошкільний вік. Як видно з таблиці на малюнку 1, після 2011 року рамки періоду дошкільного розвитку дитини дещо змінилися, розширивши старший дошкільний вік до 8 років. Відповідно до оновленої кваліфікації було також розширено і системи оцінювання кожного з рівнів підготовки дітей.

ISCED 2011 (data from 2014 onwards)	ISCED 1997 (data up to 2013)
ISCED 01	-
ISCED 02	ISCED 0
ISCED 1	ISCED 1
ISCED 2	ISCED 2
ISCED 3*	ISCED 3
ISCED 4*	ISCED 4
ISCED 5	
ISCED 6	ISCED 5
ISCED 7	
ISCED 8	ISCED 6

* Content of category has been modified slightly.

Джерело: [Євростат](#)

Варто зауважити, що класифікації ISCED 2011 кваліфікує період раннього розвитку як «levels of education», тобто «рівні виховання», у той час як більш пізній ISCED-F 2013 версії цей період кваліфікується як «fields of education and training», тобто «рівні виховання та навчання», що більше відповідає сучасним вимогам часу (ISCED, 2013).

Важливо додати, що в Україні за підтримки ЮНІСЕФ на державному рівні прийнята шкала ECERS (Early Childhood

Environment Rating Scale), що має застосовувати міжнародні стандарти оцінювання якості навчального процесу в закладах дошкільної освіти. Важливим аспектом включення українських освітньо-виховних закладів до міжнародної системи оцінювання якості освіти є забезпечення якості дошкільної освіти для вразливих категорій, число яких невпинно зростає у зв'язку з війною. Українські діти щодня поповнюють такі категорії як: «біженці», «переміщені особи», «насилено

депортовані діти» та інші, за формально-статистичним фасадом яких приховані такі серйозні загрози, як: постратматичний синдром, постійний стрес і відчуття тривоги, втрата домівки, смертельна загроза життю та інші жахіття війни, що ламають дитячу психіку. Міжнародні організації ще не знайшли відповідей ані на те, як війна впливає на мільйони дітей, постраждалих внаслідок війни, ані на те, яким чином здійснити їх повноцінну інтеграцію у суспільство.

Проведена міжнародними організаціями робота з уніфікації стандартів і підходів до оцінювання рівня освіти у кожній країні вносить неоціненний вклад у загальний розвиток освіти, у забезпеченні доступу до отримання освіти для дітей в усьому світі.

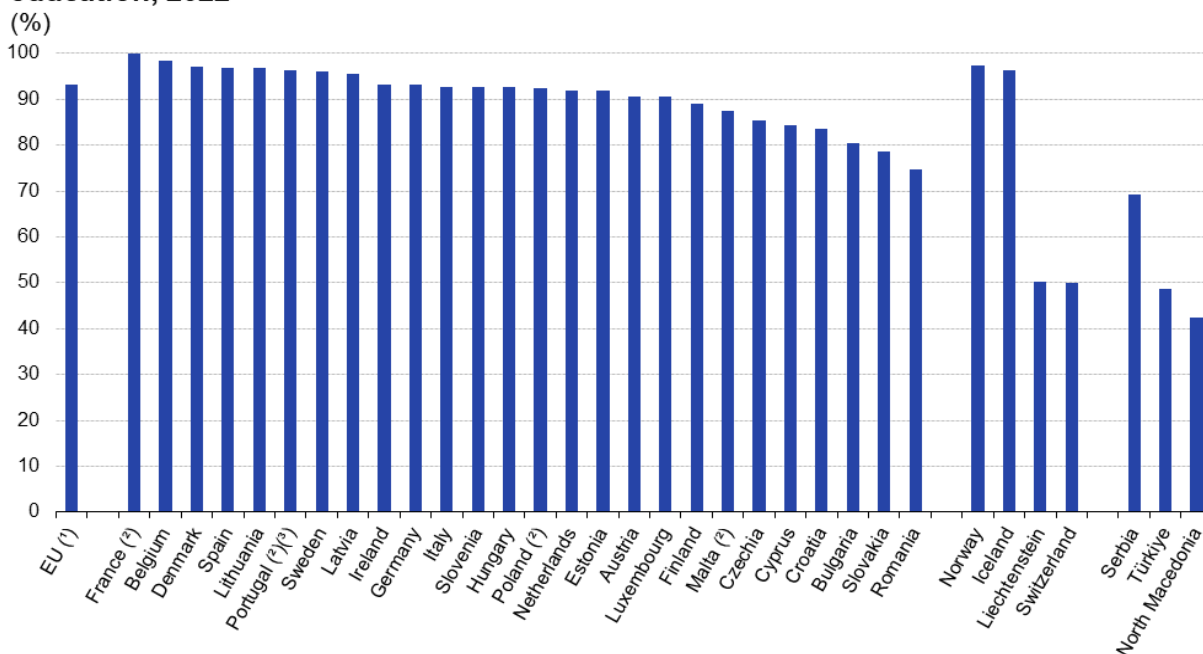
Метою дослідження є аналіз актуального стану, перспектив та підходів до вирішення проблеми виховання та освіти дітей раннього віку в міжнародному освітньому просторі.

Уся проведена аналітична робота була спрямована на виявлення наявних проблем у галузі дошкільної освіти та виховання, з метою пошуку шляхів їх вирішення та попередження виникнення подібних проблем у майбутньому.

У статті також ідентифіковано проблему, пов'язану із постійно зростаючою кількістю дітей, постраждалих від війни, яка залишається поза увагою міжнародних організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. За даними Євростату у Європейських країнах досягнуто високих показників охоплення ранньою освітою дітей від 3 до 6 років (UNESCO Institute of statistics, 2013). Як видно з діаграми, станом на 2022 рік у ЄС 93,1% дітей від 3 років до обов'язкового віку початкової освіти охоплено системою ранньої освіти. Показовим є приклад Франції, де поняття «школа» застосовується до навчально-виховних закладів для дітей від 3 років.

Share of pupils from age 3 years to the starting age of compulsory education at primary level who are enrolled in early childhood education, 2022



Note: Greece, not available.

(*) Excluding Greece.

(*) Provisional.

(*) Undercoverage: excluding early childhood educational development among children aged 3 years.

Source: Eurostat (online data code: educ_uoe_enra21)

Джерело: [Євростат](#)

За даними Інституту освітньої аналітики, станом на 2024 рік дошкільними закладами України охоплено 1 032 тисяч дітей, 78% – міськими та 22% – сільськими, що загалом становить 51% відсоток від загальної кількості дітей дошкільного віку (Інститут освітньої аналітики, 2025). У США 52 % відсотки дітей у віці від 3 до 5 років відвідують програми повного дня (дитсадок, дошкільний заклад, центри денного догляду за дітьми, підготовчі

дошкільні класи, «нульові» класи тощо) (US Department of Education, 2024).

Аналізуючи ресурсне забезпечення дошкільної освіти у різних країнах, для порівняння – фінансова статистика свідчить, що видатки на освіту – це найбільша стаття витрат державного бюджету США, тоді як в Україні, видатки держави на освіту становлять близько 2% державного бюджету.

The screenshot shows the 'open budget' website interface. The main content is a table titled 'Одиниця виміру: грн.' (Unit of measurement: UAH) displaying budget expenses for the year 2024. The table has columns for 'Код' (Code), 'Найменування' (Name), 'Затверджено на рік з урахуванням змін' (Approved for the year with changes), 'Уточнений річний план' (Revised annual plan), 'Виконано за період' (Executed for the period), and 'Виконання до уточненого річного плану, %' (Execution to the revised annual plan, %).

Код	Найменування	Затверджено на рік з урахуванням змін	Уточнений річний план	Виконано за період	Виконання до уточненого річного плану, %
РАЗОМ		3 736 618 570 200.00	4 614 721 569 017.02	4 486 682 733 858.66	97.22
> 0100	Загальнодержавні функції	483 475 350 300.00	399 033 649 020.33	374 306 643 507.72	93.80
> 0200	Оборона	1 573 504 167 900.00	2 315 636 899 435.52	2 304 475 107 312.77	99.51
> 0300	Громадський порядок, безпека та судовою влада	595 552 862 700.00	705 803 512 831.14	692 658 704 901.22	98.13
> 0400	Економічна діяльність	127 073 687 600.00	189 604 317 789.94	163 133 775 996.90	86.03
> 0500	Охорона навколишнього природного середовища	10 599 142 200.00	10 648 731 661.29	9 515 054 562.39	89.35
> 0600	Житлово-комунальне господарство	548 287 700.00	8 383 443 406.00	7 540 454 640.81	89.94
> 0700	Охорона здоров'я	202 296 276 700.00	212 958 839 443.14	201 445 413 355.67	94.59
> 0800	Духовний та фізичний розвиток	17 177 174 400.00	17 423 846 619.95	16 202 743 853.95	92.99
> 0900	Освіта	68 490 314 000.00	78 196 459 060.27	64 738 040 520.67	82.78
> 1000	Соціальний захист та соціальне забезпечення	467 156 782 100.00	475 923 874 791.44	464 734 355 318.97	97.64
0180	Міжбюджетні трансферти	190 744 524 600.00	201 107 994 958.00	187 932 439 887.59	93.44

Джерело: [Open budget](#)

Грунтуючись на змістовному аналізі, було також виявлено ряд проблем у сфері раннього виховання, без вирішення яких неможливо досягнути усього комплексу поставлених високих цілей (Results for Development Institute, 2015; Benard Omenge Nyatuka, Patrick Odiwuor AbuomM., 2018).

На першому місці – кадрова проблема. Забезпечення справедливого і рівного доступу до можливостей розвитку неможливе без здатності «наймати, утримувати та підтримувати кваліфікований персонал для закладів догляду та освіти дітей раннього віку. Ключова складова проблеми – нестача інформації про спеціалістів у цій галузі, а та, яку вдалось зібрати, не містить даних про їх підготовку та професійний розвиток, методи та підходи, які використовуються у

групах та умови праці таких кадрів. Це особливо характерно для країн з низьким і середнім рівнем доходу (КНСД) (UNESCO Institute of statistics, 2013; Benard Omenge Nyatuka, 2018; Vesper, 2024). Характеристики персоналу дошкільних навчально-виховних закладів для дітей від 3 до 6 років, їх рівень освіти, особистісні характеристики, потреби, є важливими складовими впливу на формування особистості дитини. Відповідно до «Міжнародних критеріїв стандартної класифікації освіти (ISCED) 0.2: дошкільна освіта, що охоплює дітей віком від 3 до 6 років», головною відповідальністю вчителів/вихователів дошкільних закладів є безпосередня робота з дітьми молодшого віку. У професійному розуміння тут часто використовується термін «вчителі

дошкільних закладів» як синоніми з «персонал ЕССЕ», «вихователі» та «працівники», хоча ці терміни часто мають різне розуміння залежно від контексту (Society for research in child development, 2017).

В Україні на державному рівні розроблені та впроваджуються стратегічні програми розвитку дітей «від народження до шкільного віку відповідно до викликів глобалізованого світу, цифрового суспільства». Поряд з цим існує низка проблем, спільних для більшості країн світу: недосконалість державних закладів дошкільної освіти поряд з «відсутністю механізмів стимулювання відкриття та функціонування приватних закладів дошкільної освіти», «застарілість змісту дошкільної освіти», як це висвітлено у Науковій доповіді загальним зборам НАПН України (Кремень, 2021). Поза увагою ключових осіб української освітньої галузі залишається кадрове питання, яке є загальним спільним знаменником проблем як у розвинених країнах, так і у країнах з низьким і середнім рівнем доходу. Насправді, поряд із проблемою «застарілості змісту шкільної освіти» існує і проблема застарілості методологічної бази в українських закладах вищої педагогічної освіти. На думку авторів статті, коріння цієї проблеми сягає дециди авторитаризму та консерватизму, що залишилась від радянщини (Інститут освітньої аналітики, 2025; Vesper, 2024). З цих та інших причин, кадрова проблема притаманна як пострадянським країнам, так і розвиненим країнам з низьким і середнім рівнем доходу.

На другому місці – методологічне та програмне забезпечення навчального процесу. Методика та контент навчальних матеріалів не встигає за темпами розвитку технологій. Ця сфера вимагає запровадження нових принципів мобільності навчальних матеріалів і глибоко пов'язана з відповідальністю за їх впровадження. Принаймні, навчально-методична література, що потрапляє у дитячі навчально-виховні заклади, має

ґрунтуватися на глибинних наукових розробках та проходити рецензію на відповідність правилам безпеки та прийнятності.

І, **найважливіше** – питання психоемоційного розвитку дітей раннього віку. Для розвинених країн, що мають високі показники доступності до навчання та розвитку дітей раннього віку, на перший план виходить питання психоемоційного розвитку дитини. Так, наприклад, в США, де кадрові питання та географічна доступність поступаються у списку першочергових проблем інклюзивності та психоемоційному розвитку. Також серед пріоритетів американської системи освіти – методологічне забезпечення та контент програм, що дозволять учням навчатися протягом життя (US Department of Education, 2024).

Необхідною складовою гармонійного розвитку дитини є дотримання стандартів, базованих на фундаментальних наукових дослідженнях психоневрологів, фізіологів, нейробіологів (Black, 2016; US Department of Education, 2024; Vesper, 2024).

Висновки. Міжнародна освітня спільнота дала визначення поняття «дитина раннього віку», а також окреслила ряд обов'язкових правил та умов, в яких дитина має рости та розвиватися.

Ці правила та умови рекомендовані для застосування в усіх країнах світу, як такі, що мають забезпечувати рівні права і можливості до отримання належних умов догляду та освіти. Однак, існує низка проблем, що прямо чи опосередковано, стосуються як розвинених так і менш економічно розвинених країн.

З огляду на розуміння важливості раннього виховання та амбітні цілі, поставлені світовою спільнотою, проблемними залишаються наступні питання:

- наявність, підготовка та залучення професійних кадрів у систему догляду за дітьми раннього розвитку;

- забезпечення їжею, дотримання належних соціально-побутових умов;

- увага до методично-навчальних матеріалів.

Авторами статті визначено окрему проблему, пов'язану з категоріями дітей-біженців, переміщених дітей та насильно депортованих дітей. Автори виділяють цю проблему як таку, що її не ідентифіковано належним чином у колі освітніх експертів. Проблема полягає у тому, що у країнах, де ведуться воєнні дії, всі діти складають сукупність дітей, постраждалих від війни:

- діти країн-агресорів, таких як росія, де діти виховуються в душі псевдопатріотизму, в умовах свідомої державної політики, що деформує дитячу психіку, прищеплюючи насилля, як норму життя;

- діти з країн, які страждають від військової агресії, і не лише з окупованих територій;

- насильно депортовані діти, яким прищеплюються антигуманістичні пріоритети, гомофобія, расизм та ін.

У країнах, які обороняють свої території, діти щодня поповнюють сумну статистику. Організації, які беруть на себе відповідальність за прийняття рішень стосовно дитячого майбутнього, іще не відреагували належним чином ані на те, як війна впливає на мільйони дітей, постраждалих внаслідок війни, ані на те, яким чином їх повноцінно інтегрувати у суспільство. Порушено фундаментальні людські права дітей у країнах, що воюють – право на життя, на освіту, на безпеку. Забезпечення цих прав і є головним обов'язком усіх причетних до дитинства і кожної окремої цивілізованої людини.

Література:

1. Кремень, В.Г. (2021). Освіта дітей раннього та дошкільного віку в контексті їх безперервного розвитку. DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-2-1-1>
2. Основні освітні статистичні дані 2023-2024 н.р. (2025). Інститут освітньої аналітики. <https://iea.gov.ua/diyalnist-naukovo-analitichna-diyalnist/osnovni-czyfry-osvity/>
3. Benard Omenge Nyatuka, & Patrick Odiwuor Abuom M. (2018). Teacher Factors in the Management of Early Childhood Development and Education for Quality Education in Kenya. https://www.researchgate.net/publication/351424410_Teacher_Factors_in_the_Management_of_Early_Childhood_Development_and_Education_for_Quality_Education_in_Kenya
4. Benard Omenge Nyatuka (2018). Comparative Study of Teacher Qualification and Staffing in Public Pre-Schools: A Case of Selected Counties in Kenya. *International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities (IJRSSH)* Vol. 5, Issue 2, 14-23. www.paperpublications.org
5. Children, Youth and Developmental Science in the 2015–2030. (2017). Society for research in child development. *Global Sustainable Development Goals*, 30(3). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED581660.pdf>
6. Early childhood care and education working papers series. (2015). A Review of the literature: early childhood care and education (ECCE) personnel in low- and middle-income countries., Corporate author: Results for Development Institute (USA), 7-11; 21-23. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000234988>

7. Early childhood education statistics. Statistics Explained by Eurostat, official website of the European Union. (2024). https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Early_childhood_education_statistics
8. Maureen M. Black, Susan P. Walker, Lia C. H. Fernald, Christopher T. Andersen, Ann M. DiGirolamo, Chunling Lu, Dana C. McCoy, Günther Fink, Yusra R. Shawar, Jeremy Shiffman, Amanda E. Devercelli, Quentin T. Wodon, Emily Vargas-Barón, & Sally Grantham-McGregor. (2016). Early childhood development coming of age: science through the life course. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27717614/>
9. Statistics Explained by Eurostat, official website of the European Union. (2013). [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_Standard_Classification_of_Education_\(ISCED\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_Standard_Classification_of_Education_(ISCED))
10. International Standard Classification of Education (ISCED), UNESCO Institute of statistics (2013). <https://uis.unesco.org/en/topic/international-standard-classification-education-isced>
11. US Department of Education: EDUCATION IN THE USA OCBITA Y CIA https://www.openworld.gov/uploadedfiles/education_in_the_usa-ukr.pdf
12. Vesper, L. L. (2024). Application of the pattern method to form the neural structures in the learning process as a way of solving modern problems in education. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4\(35\)-261-269](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4(35)-261-269)

УДК 159.9-053.6:[374:005.32
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-346-554

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПОЗАКЛАСНОЇ АКТИВНОСТІ У УЧНІВ ПІДЛІТКОВОГО ВІКУ

Максим Аксьонов

Аспірант кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: AksonovMS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8391-5263>

FEATURES OF MOTIVATION FOR EXTRA-CURRICULAR ACTIVITIES IN ADOLESCENT STUDENTS

Maksym Aksyonov

Graduate student of the Department of Psychology, KROC University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine, e-mail: AksonovMS@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8391-5263>

Анотація. У дослідженні проаналізовані особливості мотивації підлітків до навчання та позакласної активності. Було проведено два етапи опитування (вересень 2024р. – лютий 2025р.) серед учнів 5-9 класів приватної школи (Київ). Також було використано методи бібліосемантичного аналізу, аналізу й синтезу, узагальнення, графічного та статистичного аналізу. У дослідженні застосовувалися анкети, одна з яких була спрямована на оцінку рівня мотивації учнів (включаючи модифікаційну версію методики А.А. Реана), а друга – на визначення інтересів до чотирьох основних видів позакласної активності: спортивної, аналітичної, креативно-комунікаційної та суспільно-корисної. За результатами опитування є дані про те, що на початку навчального року більшість учнів демонстрували високу мотивацію досягнення успіху, але згодом, протягом навчального року рівень чітко вираженої мотивації знизився, що може бути пов'язано зі стресовими чинниками, змінами у навчальному процесі та впливом позакласних активностей. Учні 5-7 класів виявили високий інтерес до креативно-комунікаційної та суспільно-корисної діяльності, тоді як учні 8-9 класів більше цікавилися спортивними та аналітичними заходами. Повторне опитування у лютому 2025р. показало зміни. Учні 8 класу більше орієнтувалися на суспільно-корисну діяльність, тоді як у 9-класників підвищився інтерес до аналітичних активностей. Водночас загальний рівень «мотивації досягнення успіху» знизився, а кількість учнів із «нечітко вираженим мотиваційним полюсом» зростає. Дослідження підтвердило важливу роль позакласних активностей у формуванні навчальної мотивації. При залученні учнів до спортивних заходів у них відбувався розвиток лідерських якостей, при аналітичній активності виріс рівень цілеспрямованості, а креативні й суспільно-корисні ініціативи зміцнювали командну роботу та соціальні навички. Виявлено, що автономія вибору активностей позитивно впливає на внутрішню мотивацію учнів. Водночас, дослідження мало певні обмеження, такі як: вплив соціально-психологічних умов, війни та можливі зміни у стані здоров'я учнів. Необхідні подальші дослідження для визначення довгострокового впливу позакласної діяльності на мотивацію школярів у різних соціокультурних умовах.

Ключові слова: педагогічна психологія, підлітковий вік, мотивація, позакласні активності, освіта.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 1, бібл.: 21

Abstract. The study analyzed the features of adolescents' motivation for learning and extracurricular activities. Two stages of the survey were conducted (September 2024 - February 2025) among students in grades 5-9 of the private school (Kyiv). The methods of bibliosemantic analysis, analysis and synthesis, generalization, graphic and statistical analysis were also used. The study used questionnaires, one of which was aimed at assessing the level of students' motivation (including a modified version of the A.A. Rean methodology), and the second - at determining interests in four main types of extracurricular activities: sports, analytical, creative and communicative, and socially useful. According to the survey results, there is evidence that at the beginning of the school year, most students demonstrated high motivation to achieve success, but later, during the school year, the level of clearly expressed motivation decreased, which may be associated with stress factors, changes in the educational process, and the influence of extracurricular activities. Students in grades 5-7 showed a high interest in creative, communicative and socially useful activities, while students in grades 8-9 were more interested in sports and analytical activities. A repeat survey in February 2025 showed changes. Students in grade 8 were more focused on socially useful activities, while 9th graders showed an increased interest in analytical activities. At the same time, the overall level of "motivation to achieve success" decreased, and the number of students with an "unclear motivational pole" increased. The study confirmed the important role of extracurricular activities in forming academic motivation. When students were involved in sports activities, their leadership qualities developed, analytical activity increased their level of purposefulness, and creative and socially useful initiatives strengthened teamwork and social skills. It was found that autonomy in choosing activities positively affects students' intrinsic motivation. However, the study had certain limitations, such as the influence of socio-psychological conditions, war, and

possible changes in the health status of students. Further research is needed to determine the long-term impact of extracurricular activities on student motivation in different socio-cultural settings.

Keywords: *educational psychology, adolescence, motivation, extracurricular activities, education.*

Formulas: 0, pic.: 2, tables: 1, bibl.:21

Постановка проблеми. Питання мотивації до позакласних форм активності серед учнів загострилася в Україні через наявність чинників стресу, страхів та депресії, що виникли з початком повномасштабної війни. Учні перебувають у стані постійної напруги.

Поряд з цим, позакласна активність залишається важливим засобом психологічної підтримки та соціального розвитку учнів-підлітків. Наявні дослідження показують, що участь у таких заходах допомагають учням отримати корисні життєві навички, такі як робота у команді, розвинути стресостійкість (Naegele, 2022), що актуалізується у періоди соціальних катаклізм, подібних війні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У педагогічній психології проведено та описано безліч досліджень щодо мотивації у навчанні та позакласної активності. В окремих дослідженнях зазначається важливість навчання на основі заходів та активностей, а от звичайні лекції можуть зумовлювати втрату мотивації до пізнання нового у підлітків (Калениченко, 2023). Впроваджуючи інтерактивні та дослідницькі завдання, створюються умови для розвитку в учнів природної зацікавленості. Як інструмент можна використовувати діяльнісний підхід.

Численні дослідження підтверджують, що підходи, орієнтовані на учня, такі як «навчання, орієнтоване на діяльність» (Чаус, 2022) і взаємозв'язок розвитку (Скалес, 2020), безпосередньо пов'язані з високою успішністю та гарними результатами стандартизованих тестів. В той час як в Україні багато підлітків занепокоєні обставинами сьогодення, додаткові позакласні активності понижують рівень стресу на 30% (Гозак, 2023). Учнім потрібно надавати певний рівень автономії, щоб в них підвищувалась здатність вирішувати проблеми (Боднар &

Барчі, 2021). Попри показові результати досліджень, існує низка чинників, які заважають школам їх покращувати. Серед них можна зазначити брак ресурсів (Демчук, 2017), кваліфікації вчителів (Філгона, 2020; Сингаївська & Глуговська, 2024), але наразі ключовим чинником є повномасштабна війна (Гозак, 2023).

Окремо від зазначених теорій, варто зауважити, що підлітки піддаються сильному впливу однолітків, який може бути як позитивним, так й негативним. При взаємодії однолітків між собою у позашкільних заходах, наприклад, у спортивних змаганнях чи роботі у гуртках, мотивація може посилюватися завдяки відчуттю колективної ідентичності та спільної мети.

Позакласна активність відіграє важливу роль у розвитку підлітків через формування корисних навичок, вміння взаємодіяти у соціумі, прагнення особистісного зростання. Існують дослідження, які зазначають, що участь у цих заходах може покращити не лише академічну успішність, а й психічне здоров'я та соціальні навички. Водночас ефективність заходів залежить від їх розуміння, доступності та відповідності інтересам учнів.

Позакласні активності створюють для підлітків платформу для розвитку емоційної стійкості та загалом психологічної резильєнтності. Діяльність у групі сприяє посиленню відчуття приналежності та колективної ідентичності, які є надзвичайно важливими для емоційного добробуту (Бергер, 2020). Крім того, участь у командних видах спорту чи групових проєктах допомагає учням-підліткам розвинути лідерські навички та співпрацю (Махонев, 2003).

Залучення до позакласних заходів може зменшити стрес і покращити психічне здоров'я. Дослідженнями було виявлено, що учні, які перейшли від пасивності до

активної участі у заходах, повідомляли про покращення психічного здоров'я, опосередковане більшою приналежністю до однолітків (Оберле, 2019). Також, позашкільні заняття зменшили ймовірність віктимізації булінгу серед підлітків з обмеженими можливостями (Хаегеле, 2020). Позакласні активності у підлітковому віці мають вплив на майбутнє учнів, оскільки у їх подальшому житті знижується ймовірність ризикованої поведінки, вживання алкоголю та наркотиків (Еклес, 2003). Ті, хто брав участь у спортивних або мистецьких програмах, могли розвинути хобі та кар'єрні інтереси на все життя (Джукан, 2023).

Виокремлюються чотири основні види позакласних активностей: спортивні, аналітичні, креативно-комунікаційні та сервісна діяльність.

Заняття спортом є однією з найбільш досліджуваних позакласних активностей. Учні-члени шкільних спортивних команд мають вищі середні бали та кращі показники відвідуваності. Однак, участь у заняттях спортом також була пов'язана з вищим рівнем споживання алкоголю, що свідчить про необхідність збалансованого нагляду та керівництва (Еклес, 2003).

Участь у мистецьких програмах – музичних, театральних чи образотворчих – покращує творчі здібності та самовираження. Підлітки, які брали участь у творчих позакласних заходах, повідомили про вищий рівень впевненості в собі та академічної активності (Захір, 2019).

Учасники дебатів надають перевагу інтелектуальному зростанню та розвитку навичок. Схожі види діяльності узгоджуються з діяльнішим підходом до навчання, сприяючи розвитку критичного мислення та навичок вирішення проблем (Чаус, 2022).

Волонтерські заходи, такі як благодійні ярмарки чи екологічні проекти, сприяють громадянській активності та розвитку емпатії. Учні, які займаються наданням послуг, менш схильні до

ризикованої поведінки та більш схильні розвивати почуття мети (Еклес, 2003).

Незважаючи на те, що у багатьох наукових працях показано позитивну кореляцію позакласних заходів та мотивації учнів-підлітків, є дослідження, які спростовують такий висновок та доводять, що позакласні активності не лише можуть не давати значні мотиваційні переваги, але й зовсім не впливати на мотивацію або навіть мати негативний ефект.

З іншого боку, надмірна участь у позашкільних заходах може призвести до стресу та виснаження та підірвати мотивацію. Зокрема, участь учнів середніх класів у вимогливих видах діяльності, таких як спортивні змагання чи інтенсивні мистецькі програми, спричиняла втому та зниження інтересу до інших сфер свого життя. Це явище, відоме як «темна сторона внутрішньої мотивації», яка виникає, коли інтенсивне заняття одним видом діяльності знижує мотивацію до інших завдань (Шин, 2019). При цьому не всі позакласні активності відповідають інтересам учнів. Існують програми, які можуть сприйматися як обов'язки, а не як можливості для зростання. Наприклад, коли учня змушують приєднатися до дебатної команди, незважаючи на відсутність інтересу до публічних виступів, навряд чи відчусь мотиваційні переваги (Джукан, 2023). Соціальна динаміка деяких видів діяльності, наприклад участь у шкільних спортивних змаганнях, де можлива кореляція з підвищеним рівнем вживання алкоголю серед підлітків, може швидше підірвати, ніж підтримувати мотивацію (Махоней, 2003).

У випадках, коли участь у позакласних заходах брали учні, успішність яких у навчанні була вищою за середню по класу, впливу кількості та видів позакласної діяльності на результати тестів контролю знань в учнів виявлено не було. Це свідчить про те, що мотиваційні переваги позакласних активностей не завжди відображаються на академічних результатах (Меадовс, 2019).

Формулювання цілей статті.

Основною метою представленої статті є дослідити зв'язок між позакласною діяльністю та мотивацією учнів середньої школи. Поряд з цим, до завдань входить поглибити розуміння того, як позакласні активності можуть впливати на мотивацію, і запропонувати стратегії для підвищення їх ефективності, та з'ясувати зв'язки між позакласними активностями та мотивацією учнів-підлітків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час дослідження було використано анкетування та глибинні інтерв'ю, застосовані такі методи як бібліосемантичний, аналізу і синтезу, узагальнення, графічний і статистичного аналізу. Опитування проводилось у два етапи: на початку вересня 2024 року та наприкінці лютого 2025 року (тобто з різницею в пів року). Було розроблено дві анкети: одна стосувалась мотивації на успіх у навчанні, а друга формувалась на основі чотирьох основних видів позакласних активностей. Щоправда анкета щодо мотивації на успіх у навчанні, використана на першому етапі, дещо відрізнялася від застосованої на другому етапі. Оскільки опитування, проведене у вересні показало неоднозначні результати, на другому етапі (у лютому) залучалась модифікація опитувальника А.А. Реана «Рівень мотивації учнів». Опитування проводилися анонімно серед учнів 5-9 класів, їх участь була виключно за бажанням, без жодного тиску з боку вчителів чи батьків. Дослідження проводилося у приватній школі Києва, тому потрібно зважати на постійний стрес учнів, оскільки місто регулярно перебуває під атаками БПЛА, а освітній процес вимушено переривається переходом в укриття під час повітряної тривоги.

Анкета на основі чотирьох основних видів позакласних активностей, містила в собі наступні запитання:

1. Які види діяльності приносять тобі найбільше задоволення: організація заходів, інтелектуальні виклики, допомога іншим чи створення контенту?

2. Які навички ти вважаєш своїми найсильнішими: лідерство, аналітичне мислення, комунікація чи підтримка команди?

3. Як ти зазвичай проводиш вільний час: займаєшся спортом, читаєш книжки, працюєш над творчими проєктами чи допомагаєш іншим?

4. Як би ти хотів/ла вплинути на шкільне життя: організувати події, покращити інтелектуальну атмосферу, розвивати комунікації через соціальні мережі чи підтримувати учнів?

5. Які з цих якостей ти хочеш розвинути в собі: активність, креативність, аналітичне мислення чи емпатію?

В опитуванні взяло участь 70% учнів 5-9 класів. У період між анкетуваннями проходили різноманітні позакласні заходи: спортивні (настільний теніс, волейбол, футбол, баскетбол), аналітичні (шахи, інтелектуальні вікторини, наукові ярмарки, конкурс Spelling Bee), креативно-комунікаційні (театральні постанови, зйомки відео для соціальних мереж, конкурс «Краща декорація класу», шоу дефіле), суспільно-корисна (сервісна) діяльність (збір та вивіз макулатури, майстер класи від учнів, благодійні ярмарки, допомога безпритульним тваринам). Ще раз підкреслимо, що участь у позакласних заходах була добровільною. Опитування показало, що на початку навчального року учні здебільшого характеризувалися доволі сильною мотивацією до досягнення успіху (певним виключенням були учні 9 класу). Водночас, значна частка дітей були істотно мотивовані уникати невдач (окрім учнів 8 класу). Найменшою була частка тих, хто мав нечітко виражений полюс мотивації (окрім учнів 8 класу) (рис. 1).

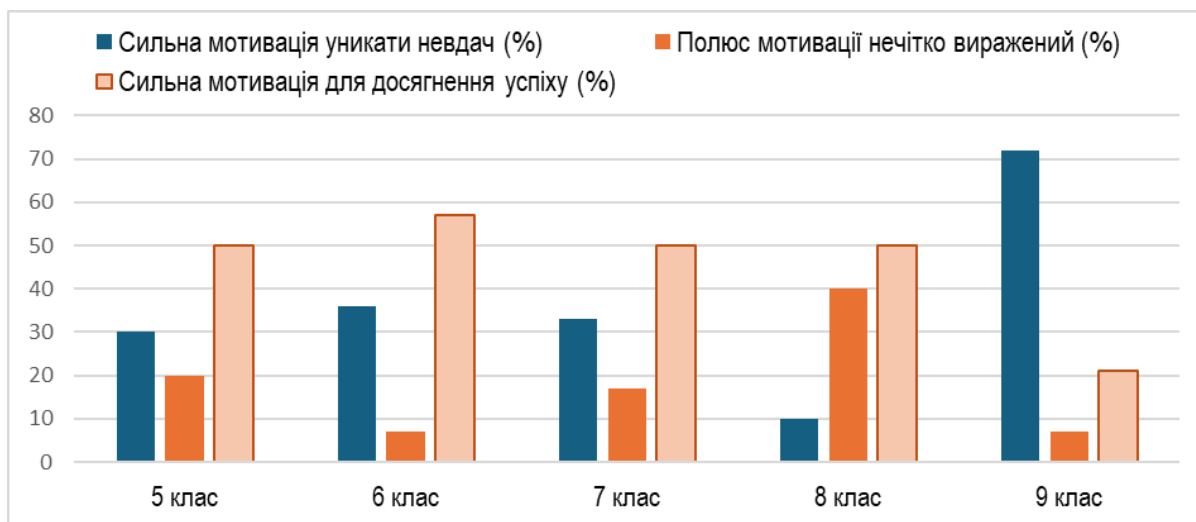


Рисунок 1. Рівень мотивації учнів, вересень 2024, % загальної кількості учнів класу

Джерело: розраховано автором за даними опитування учнів 5-9 класів

Таблиця 1 демонструє результати опитування, проведеного на початку вересня 2024 р. та у лютому 2025 р., за анкетною, створеною на основі чотирьох основних видів позакласних активностей (заходів). У 5, 6, 7 класах креативно-найсильніший серед учнів інших класів, хоча й поступався зацікавленості у креативно-комунікаційній діяльності.

комунікаційна та суспільна діяльність перевищували інтерес до спортивних і аналітичних заходів. В учнів 9 класу був чітко виражений інтерес до заходів аналітичного напрямку, а в учнів 8 класу інтерес до спортивних заходів був

Таблиця 1

Опитування щодо чотирьох основних видів позакласних активностей, вересень 2024 та лютий 2025, %

2024					
	5 Клас	6 Клас	7 Клас	8 Клас	9 Клас
Спортивні	20,0	23,8	24,1	26,5	21,7
Аналітичні	23,3	21,4	17,2	23,5	30,4
Креативно-комунікаційні	26,7	28,6	31,0	29,4	26,1
Суспільно-корисна діяльність	30,0	26,2	27,6	20,6	21,7
2025					
	5 Клас	6 Клас	7 Клас	8 Клас	9 Клас
Спортивні	31,6	24,3	20,7	23,4	17,8

Продовження Таблиці 1

Аналітичні	18,4	29,7	27,6	19,1	33,3
Креативно-комунікаційні	23,7	18,9	34,5	27,7	26,7
Суспільно-корисна діяльність	26,3	27,1	17,2	29,8	22,2

Джерело: розраховано автором за даними опитування учнів 5-9 класів

Проведене через шість місяців повторне опитування з застосуванням анкети А. Реана виявило значні зміни порівняно з вересневим опитуванням. Згідно з його результатами в учнів усіх досліджуваних класів мотивація характеризується категорією «*полюс мотивації нечітко виражений*», водночас, «*мотивація уникати невдач*» та «*мотивація для досягнення успіху*» зменшилися. Винятком став 8 клас, де «*мотивація уникати невдач*», навпаки, посилилась.

Паралельно було проведено повторне опитування щодо інтересів до

позакласних активностей. Результати виявили такі зміни: учні 9 класу ще більше виділялися в аналітичних навичках, учні 5 класу стали більше зацікавленими у спортивних активностях, учні 8 класу більше залучалися у суспільно-корисну діяльність. При цьому учні 7 класу більше займалися креативно-комунікаційною діяльністю та менше суспільно-корисною (сервісною) діяльністю, та зацікавилися аналітичним спектром. Учні 6 класу змінили свій фокус з креативно-комунікаційної діяльності на аналітичну (Табл. 1).

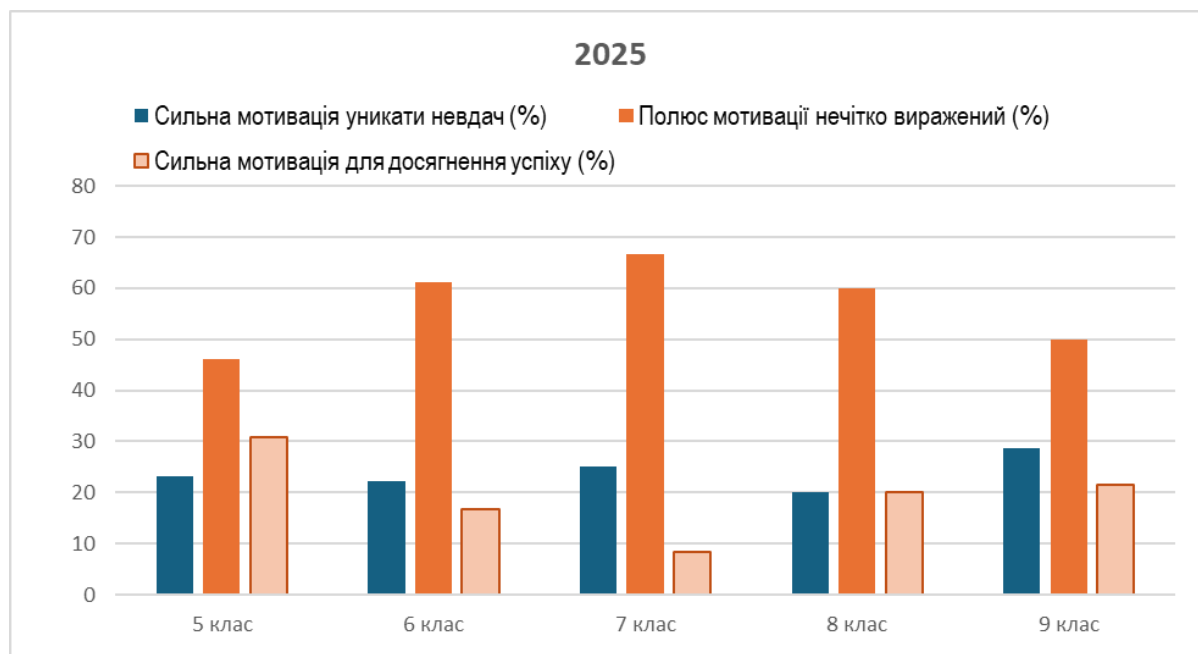


Рисунок 2. Рівень мотивації учнів, лютий 2025, % загальної кількості учнів класу

Джерело: розраховано автором за даними опитування учнів 5-9 класів

Зіставивши результати обох опитувань, з мотивації та позакласних активностей, можна зробити наступні

висновки. На початку навчального 2024/2025 року учні були більшою мірою зацікавлені у креативно-комунікаційній та

суспільній діяльності, але з часом кожен клас знайшов свою сферу («нішу») для подальшого розвитку. Таким чином, кожен клас мав своє місце у позашкільній активності, де вони могли б домінувати.

Учні 5 класу були найсильнішими у спортивних активностях (не дивно, що їх залучення зросло з 20,0% до 31,6%), що є позитивною тенденцією, оскільки спортивні заняття допомагають учням розвивати лідерські якості та почуття відповідальності (Еклес, 2003), спонукають уникати невдач та прагнути успіху. Невеличке зростання активностей аналітичного напрямку в учнів 9 класу (з 30,4% до 33,3% й це були найвищі серед класів показники як у вересні 2024 р., так й у лютому 2025 р.) поряд з підвищенням «мотивації досягнення успіху» вказує на бажання учнів розвивати цілеспрямоване мислення. Зростання творчої діяльності (з 31,0% до 34,5%) і також аналітичної (з 17,2% до 27,6) в учнів 7 класу поряд з підвищенням «полюсу нечітко вираженої мотивації» може означати, що хоча творча діяльність у поєднанні з аналітичною може сприяти росту залучення та задоволення від активностей (Закхір, 2019), проте вона не завжди перетворюється на чітку мотивацію для досягнення успіху або уникнення невдачі. Одним з пояснень є те, що зацікавленість в аналітичній діяльності може бути зовнішньою мотивацією, коли творча діяльність є внутрішньою, а це створює нечіткість в мотивації (Шін, 2019). Зростання суспільно-корисної діяльності в учнів 8 класу (з 20,6% до 29,8%) на тлі високого рівня «нечітко вираженого мотиваційного полюсу» (80%), свідчить про те, що суспільно-корисна діяльність, особливо та, що зосереджена на емпатії та командній роботі, може сприяти розвитку почуття причетності та мети, що не завжди може узгоджуватися з чіткою мотивацією досягнути успіху або уникнути невдачі. Однак ці заходи можуть сприяти загальному добробуту та стійкості (резильєнтності) учнів (Бергер, 2020).

Проблеми та обмеження в дослідженні. Результати опитування щодо

мотивації, які були отримані у вересні та лютому, можуть відрізнятися через різні анкети, що може дати непов'язані дані, проте, як показує практика, сильна мотивація може бути присутньою на початку та наприкінці навчального процесу (Туре-Тіллері, 2011).

Спостереження і глибинні інтерв'ю давали підставу очікувати інші результати. Наприклад, учні 8 класу часто демонстрували асоціальну поведінку, проте поодиночі підтверджували результати другого опитування за інтересами. Цілком можливо, що причиною був тиск з боку однолітків та бажання бути частиною того соціуму, який їх оточує (Christian Berger, 2020).

Окрім цього, на результати повторних опитувань могло вплинути здоров'я учнів, оскільки з початку 2025 року в Києві був розповсюджений грип та ГРВІ. Безсумнівним є вплив повномасштабної війни на результати загального опитування (Никоненко & Лимарева, 2024).

Враховуючи зазначені обмеження, доцільно провести додаткові дослідження. Необхідно з'ясувати, наскільки типовими є отримані результати, оскільки вони можуть бути унікальними лише для конкретної школи.

Висновки. Дослідження підтвердило, що позакласні активності відіграють важливу роль у мотивації учнів підліткового віку. Результати показали, що коли учні підлітки беруть участь в спортивних, аналітичних, творчо-комунікаційних та суспільно-корисних (сервісних) активностях (заходах), вони отримують важливі життєві навички, серед яких робота в команді, стресостійкість (резильєнтність), лідерство та критичне мислення. Це допомагає учням відчувати себе частиною колективу і позитивно відображається на їхньому емоційному добробуті та соціальній адаптації.

Дослідження показують, що ефективність позакласних активностей залежить від багатьох чинників, серед яких підтримка вчителів та шкільне середовище,

а надмірна участь в активностях може призводити до виснаження та стресу та «підірвати» мотивацію. Незацікавленість учнів у позакласній активності також знижує їх ефективність.

Важливим чинником є міра автономії та свободи вибору учнів: маючи можливість самостійно обирати види активностей за інтересами підвищується їхня внутрішня мотивація та задоволення від навчання. Водночас, тиск з боку однолітків або вчителів може мати негативний вплив на мотивацію, особливо в умовах високого стресу.

Результати дослідження підкреслюють важливість подальшої розробки таких позакласних програм, які враховують інтереси та психологічні потреби учнів-підлітків. Школи повинні

забезпечувати різноманітність заходів, які сприяють як академічному успіху, так і соціально-емоційному розвитку підлітків. Крім того, важливо враховувати контекст сучасних викликів, таких як війна та епідемія.

У майбутньому необхідно провести додаткові дослідження, щоб вивчити вплив позакласних активностей на мотивацію учнів у різних соціальних та культурних контекстах. Це дозволить розробити більш ефективні стратегії для підтримки мотивації та залучення учнів до навчання, що є ключовим для їхнього успіху в умовах сучасних викликів. Доцільно провести й окреме дослідження чинників, які обмежують або й зводять нанівець вплив позакласних заходів на мотивацію.

Література:

1. Гозак, С. В., Даниленко, Т. М., Єлізарова, О. Т., Станкевич, Т. В., & Парац, О. М. (2023). Особливості психологічної адаптації школярів під впливом різних форматів навчання під час війни.
2. Демчук, К. (2017). Порівняльний аналіз навчальної мотивації у підлітковому та ранньому юнацькому віці. *Психологічні дослідження*, 9, 42–44. http://eprints.zu.edu.ua/29956/1/Збірник_9_2017.pdf#page=42
3. За тиждень у столиці зареєстровано 9 424 нові випадки захворювання на грип та ГРВІ. Київ та міська влада січня 2025 р. URL: <https://salo.li/e4DFCA9> (відвідано 28.02.25)
4. Калениченко, Р. А. (2023). Педагогічна психологія. Київський національний університет будівництва і архітектури. <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a7942d4d-eeba-47a9-9f41-2406b5903bd5/content> (Оригінал опубліковано 2023 р.)
5. Никоненко, О., & Лимарева, І. (2024). Соціально-психологічні чинники формування мотивації досягнень в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 244–253. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-244-253>
6. Сингаївська, І., & Глуговська, О. (2024). Особливості психологічної компетентності вчителя в роботі з підлітками під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(76), 319–337. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-320-337>
7. Чаус, Г. Г., Романець, О. А., & Кочерга Є. В. (2022). Діяльнісний підхід як мотивація здобувачів освіти до продуктивного навчання. Хмельницький: МЦНД, 421 с.
8. Berger, C., Deutsch, N., Cuadros, O., Franco, E., Rojas, M., Roux, G., & Sánchez, F. (2020b). Adolescent peer processes in extracurricular activities: Identifying developmental opportunities. *Children and Youth Services Review*, 118, 105457. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105457>
9. Bodnar H., Barchi B. Psychological features of student self-education work of creative specialties. (2021). Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку»: 36. наук. праць. Переяслав, 67, 236 с.
10. Eccles, J. S., Barber, B. L., Stone, M., & Hunt, J. (2003). Extracurricular activities and adolescent development. *Journal of Social Issues*, 59(4), 865–889. <https://doi.org/10.1046/j.0022-4537.2003.00095.x>
11. Fielding, J., Geiger, V., Miller, J., Bruder, R., Towara, U., & Ratnayake, I. (2022). Using situated expectancy value theory to explore initial teacher education students' motivation to engage with challenging mathematical tasks. *Teaching and Teacher Education*, 113, 103663. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103663>
12. Filgona, J., Sakiyo, J., Gwany, D. M., & Okoronka, A. U. (2020). Motivation in learning. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 16–37. <https://doi.org/10.9734/ajess/2020/v10i430273>
13. Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 339–363. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
14. Haegele, J. A., Aigner, C., & Healy, S. (2020). Extracurricular activities and bullying among children

and adolescents with disabilities. *Maternal and Child Health Journal*, 24(3), 310–318. <https://doi.org/10.1007/s10995-019-02866-6>

15. Jucan, D. (2023). Extracurricular activities theoretical and practical approaches for primary and preschool cycles. Y 10th international conference education, reflection, development. European Publisher. <https://doi.org/10.15405/epes.23056.19>

16. Mahoney, J. L. (2000). School extracurricular activity participation as a moderator in the development of antisocial patterns. *Child Development*, 71(2), 502–516. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00160>

17. Oberle, E., Ji, X. R., Guhn, M., Schonert-Reichl, K. A., & Gadermann, A. M. (2019). Benefits of extracurricular participation in early adolescence: Associations with peer belonging and mental health. *Journal of youth and adolescence*, 48(11), 2255–2270.

18. Scales, P. C., Boekel, M., Pekel, K., Syversten, A. K., & Roehlkepartain E. C. (2020). Effects of

developmental relationships with teachers on middle-school students' motivation and performance. *Psychology in the Schools*, 57, 4.

19. Shin, J., & Grant, A. M. (2019). Bored by interest: How intrinsic motivation in one task can reduce performance on other tasks. *Academy of Management Journal*, 62(2), 415–436. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0735>

20. Taylor, G., Jungert, T., Mageau, G. A., Schattke, K., Dedic, H., Rosenfield, S., & Koestner, R. (2014). A self-determination theory approach to predicting school achievement over time: The unique role of intrinsic motivation. *Contemporary educational psychology*, 39(4), 342–358.

21. Zakhir, M. (2019). Extracurricular activities in tefl classes. *Lifelong Education*, 7(2). <https://doi.org/10.25749/sis.17590>

УДК 316.6

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-555-560

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ
ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ
ПОТЕНЦІЙНИМИ АДИКТАМИ РІЗНОГО ВІКУ**

Олександр Головін

Аспірант кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: HolovinOS@krok.edu.ua ORCID: 0009-0006-2136-7989

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF RESEARCHING THE
MOTIVATION OF USING SOCIAL NETWORKS
POTENTIAL ADDICTS OF DIFFERENT AGE**

Oleksandr Holovin

PhD student KROK University, Kyiv, Tabirna str., Ukraine e-mail: HolovinOS@krok.edu.ua ORCID: 0009-0006-2136-7989

Анотація. Питання мотивації у використанні соціальних мереж є важливим напрямом психологічних досліджень, оскільки тісно пов'язані з підвищеними ризиками маніфестації залежної поведінки. Для прогнозування впливу мотивації на схильність особи до надмірного залучення до соціальних мереж використовуються різні теорії мотивації. Наближеність теми інтернет залежності до ігроманії та хімічних залежностей робить вдалими методи адиктології для аналізу проблемного використання мережі. Інтернет залежність часто є коморбідним станом у алкоголь залежних чи споживачів. Разом із спільними тенденціями зв'язків мотиваційної сфери особистості та розвитку проблемного використання інтернету проаналізовано також ключові відмінності. Основні рушійні сили до надмірного використання інтернету суттєво змінюються з віком, залежать від статі та є потенційно надійними прогностичними критеріями для визначення ризику залежної поведінки. Оскільки надмірне використання інтернету може суттєво впливати на поведінку, психічний стан і соціальні взаємодії людей, у статті аналізується сучасний стан проблеми інтернет-залежності в Україні та в світі. Автор робить огляд теоретичних засад та практичних досліджень тих викликів, з якими зустрівся наш соціум у зв'язку зі зміною форми спілкування та зміною умов застосування інформаційних технологій. Виявлено ряд особливостей мотивів інтернет залежних, які набули визначального значення та потребують подальшого вивчення: значення віку та статі, поряд із такими чинниками, як культурні особливості, формують потреби та підказують шляхи виведення персони з кризового стану.

Загалом, користувачі молодших вікових груп керуються мотивами самовираження, емоційної розрядки, соціальних контактів та ігор. В середньому віці серед інтернет залежних осіб жіночої статі більший відсоток залежних від соціальних мереж, в той час як у чоловіків тієї ж групи превалює потяг до ігор та перегляду онлайн відео. Представники старших вікових груп, як правило, використовують онлайн платформи для збереження контактів із близькими, пошуку інформації, підтримання соціальної складової життя. Таким чином, мотиваційні профілі користувачів соціальних мереж демонструють значні вікові відмінності, що підкреслює необхідність врахування специфічних потреб різних вікових категорій при аналізі проблеми інтернет залежності.

Ключові слова: екранний час, інтернет залежність, мотивація, обсесивний розлад, соціальна психологія, соціальні мережі, штучний інтелект.

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

Abstract. Internal motivation is a key in various social studies, for such as compulsive internet use, or internet addiction. Various theories of motivation are employed to predict the influence of motivation on a person's predisposition to excessive involvement in social networks. The similarity between the issue of internet addiction and gambling or substance dependencies makes the methods of addictology effective for analyzing problematic network use. Internet addiction is often a comorbid condition among individuals with alcohol dependence or substance use disorders. Key differences have also been analyzed in addition to common trends in the connections between an individual's motivational sphere and the development of problematic internet use. The main driving forces behind excessive internet use change significantly with age, depend on gender, and serve as potentially reliable predictive criteria for determining the risk of dependent behavior.

Since excessive internet use can significantly affect behavior, mental state, and social interactions, this article examines the current state of the self-motivation in internet addiction problem both in Ukraine and worldwide. The author reviews the theoretical foundations and practical research addressing the challenges our society faces due to the changing forms of communication and the evolving conditions for information technologies. A number of theories was

mentioned in connection with motives of internet-dependent individuals – peculiarities that have become crucial and warrant further study: age and gender, along with factors such as cultural characteristics, shape needs and suggest pathways for guiding individuals out of a crisis state.

Overall, younger users are driven by motives such as self-expression, emotional release, social contacts, and gaming. In middle age, a higher percentage of internet-dependent women are addicted to social networks, whereas among men in the same age group, the inclination toward gaming prevails. Representatives of older age groups generally use online platforms to maintain contact with loved ones and to seek information. Thus, the motivational profiles of social network users show significant age differences, undelining the necessity of considering the specific needs and motivation of different age categories when analyzing the problem of internet addiction.

Key words: *Screen time, internet addiction, motivation, obsessive disorder, social psychology, social networks, artificial intelligence.*

Formulas:0; **fig.:** 0; **tabl.:** 0; **bibl.:**17

Постановка проблеми та її актуальність. Застосування теорій мотивації для отримання більш повної картини проблеми інтернет-залежності є необхідною умовою для проведення актуального дослідження. Різні теорії з різним ступенем вірогідності пояснюють базові елементи рушійних сил людини, яка знаходиться у зоні ризику інтернет залежності. Це дає можливість робити крос культурний аналіз, застосовувати різні моделі, принципи та інструменти для вирішення конкретних задач чи робити достовірне прогнозування. Застосовуються різні психологічні підходи до вивчення мотивації людей з проблемним використанням інтернету: теорія самодетермінації (Deci & Ryan, 1985) пояснює, що інтернет-залежні можуть використовувати онлайн-активність для задоволення базових психологічних потреб (автономія, компетентність, соціальна приналежність). Загальновідома теорія мотивації за Маслоу: інтернет може задовольняти базові та надбудовані соціальні потреби (комунікація в соцмережах), потребу в самовираженні (творчий потенціал, створення контенту) або потребу в безпеці (онлайн-ігри як копінг та втеча від реальності). Теорія підкріплення Скіннера пояснює залежність через постійне підкріплення (лайки, коментарі, повідомлення) (Skinner, 1988). Подібне пояснення висувають представники біхевіористичної теорії (Gray, 1982), які зважають на концепцію чутливості людей до позитивних і негативних соціальних підкріплень (чутливості до винагород та покарань – як

чинників, що активують їз до повторення позитивного переживання приємних станів чи, гавпаки, уникання травмівних, некомфортних станів). На підставі численних психофізіологічних та нейропсихологічних досліджень можна зробити висновки щодо фізіологічного субстрату інтернет залежності, адже виявлено що активуються ті ж ділянки мозку, що й у людей із залежністю від психоактивний речовин чи азартних ігор (префронтальна кора, система винагороди). Також надмірне використання інтернету впливає на метаболізм дофаміну, що відповідає за компульсивне бажання знову повертатися до онлайн-активності та синдром відміни стимула.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оскільки мотивація інтернет-залежних має складну природу та пов'язана як із психологічними, так і з нейробіологічними механізмами, дослідження в обох сферах допомагають розробляти ефективні стратегії для корекції проблемної поведінки та покращення якості життя залежних.

Напрямки досліджень мотивації інтернет-залежних ґрунтуються як на виокремленні особливих мотиваційних чинників, так і на побудові реалістичних підходів до зниження ризиків залежної поведінки, тобто стратегія «крок назад» та «крок уперед».

Основні рушійні сили інтернет-залежності, що виявлені останніми науковими дослідженнями, виявили кілька основних мотиваційних причин, які змушують людей повертатися до надмірного та безконтрольного

перебування у мережі: соціальна мотивація, такі як бажання спілкуватися, отримувати схвалення, уникати соціальної ізоляції або, навпаки, ескапізм (втеча від реальності, уникнення стресу, тривожності, проблем дійсності), розваги та дофамінова залежність (перегляд відео, геймінг з короткочасовими раундами або довготривалими стратегіями розвитку онлайн-героя, онлайн-шопінг тощо), почуття контролю (безпечна та анонімізована активність, створення бажаного образу себе), самоствердження (отримання популярності через визнання у соцмережах, досягнення в іграх чи будь-якій іншій онлайн активності).

Вивчення інтернет-залежності та мотиваційних чинників використання соціальних мереж є предметом багатьох наукових праць. Зокрема, визнана дослідниця інтернет-залежності К. Янг запропонувала концепцію інтернет-залежності, окресливши її основні симптоми, серед яких виділяється неконтрольована потреба у використанні мережевих ресурсів. Це проявляється у вигляді симптомокомплексу залежної особи: думки про Інтернет стають доміантними у її свідомості, втрата контролю над використанням, емоційні симптоми (тривоги, роздратованість або депресії), соціальна ізоляція, рецидивний характер (Young, 1998).

Західні дослідники (Kuss & Griffiths, 2011) розглядають соціальні мережі як платформу, що значною мірою впливає на психологічний стан користувачів, сприяючи формуванню звички постійної онлайн-присутності. Спільне дослідження (Andreassen et al. 2012) вказує на те, що інтернет-залежність може мати вікові відмінності, зокрема, молодь частіше використовує соціальні мережі для самовираження та пошуку соціальної підтримки, тоді як старші особи – насамперед шукають підтримки значущих для них зв'язків із близькими, а також шукають засобів уникнення самотності.

Незважаючи на значну кількість досліджень у цій галузі, залишається

недостатньо вивченим питання відмінностей у мотиваційних чинниках використання соціальних мереж серед інтернет-залежних осіб різного віку. Зокрема, бракує комплексних емпіричних досліджень, які б враховували психологічні та поведінкові аспекти використання цифрових платформ.

З плином часу та докорінною зміною значення технологій комунікації також розвивається інструментарій дослідника інтернет залежності, адже класичні шкали (Young, 1998) можуть методологічно застарівати та вимагати корекції. У наведеному прикладі зі шкалою ІАТ, її діагностична цінність та інформативність може змінюватись, завдяки присутності технічних чи соціальних анахронізмів. Дослідники, що працюють із психометричними шкалами, також зазначають суперечливі ситуації, наприклад інтроспективний зсув – випадки, коли запитання ґрунтується на упередженості щодо негативної оцінки використання Інтернету, неточності перекладу та адаптації – випадки, коли переклад тестових запитань призводить до спотворення значення оригінального запитання. Також для точності виокремлення мотивації використання соціальних мереж є врахування ситуаційної коректності, коли запитання втрачає свій зміст в умовах мотивованої соціальної ізоляції та/або зовнішньої небезпеки (КОВІД, військові дії, інші екстремальні обставини життя та інші обставини).

Формулювання мети статті.

Головною метою даної статті є виявлення спільного та аналіз відмінностей у мотивації надмірного використання соціальних мереж, а також визначення специфічних чинників, що сприяють розвитку залежності у різних вікових групах.

Виклад основних результатів дослідження. У межах цього теоретико-методологічного дослідження розглянуто основні відмінності в мотивації використання соціальних мереж у залежних від інтернету осіб молодого,

середнього та похилого віку, що дозволяє виявити специфічні поведінкові патерни та психологічні особливості даної групи користувачів.

Мотивація використання соціальних мереж інтернет-залежними особами різного віку обумовлена комплексом психологічних, соціальних та особистісних чинників, серед яких особливе значення мають прагнення до самореалізації, пошук емоційної підтримки, бажання відволіктися від повсякденних проблем, а також створення ідеалізованого образу власного життя з метою отримання визнання та схвалення від оточуючих, що особливо актуально для підлітків та молоді, які формують свою ідентичність у цифровому просторі (Петрунько & Телешун, 2022; Колеснікова & Сингаївська, 2020). Тоді як для людей середнього та старшого віку ключовими мотивами можуть бути підтримка соціальних зв'язків, відчуття приналежності до спільноти, доступ до інформації та новин, а також компенсаторні механізми, що допомагають боротися з самотністю, тривожністю або невпевненістю в реальному житті, що в сукупності формує залежність від віртуального спілкування, яке нерідко стає домінуючою формою соціальної взаємодії, витісняючи традиційні способи комунікації та реальну міжособистісну взаємодію (Orpenauer, 2009).

Одним із важливих аспектів, що привертає увагу науковців та дослідників, є мотивація використання соціальних мереж особами, які мають ознаки інтернет-залежності, оскільки вона може варіюватися залежно від вікових характеристик користувачів, їхніх соціальних, психологічних та емоційних потреб. Аналізуючи сучасні наукові підходи до вивчення інтернет-залежності, можна зазначити, що вона є комплексним явищем, яке характеризується надмірним залученням до віртуального простору, втратою контролю над часом, проведеним у мережі, а також виникненням негативних наслідків у різних сферах життя, включаючи професійну діяльність, освіту,

соціальні відносини та психоемоційний стан особистості (Гречановська, Мегема & Потапюк, 2023). Особливої актуальності набуває дослідження вікових відмінностей у мотивації використання соціальних мереж, адже підлітки, молодь, дорослі та літні люди можуть мати різні причини для проведення часу у віртуальному просторі, що зумовлено специфікою їхніх потреб, рівнем соціальної взаємодії та психологічними особливостями.

Згідно з вітчизняними дослідженнями (Гаркуша & Кайко, 2019) мотивація використання соціальних мереж серед підлітків з інтернет-залежністю переважно пов'язана з прагненням до самовираження, отриманням соціального схвалення, комунікацією з однолітками та участю в онлайн-спільнотах, які відповідають їхнім інтересам. Для даної вікової категорії характерне формування віртуальної ідентичності, що сприяє розвитку почуття належності до певної соціальної групи, а також можливість уникнути труднощів реального життя через активну взаємодію в мережевих платформах. Відбувається вимушена самосоціалізація без участі дорослих, самоодорослення (Петрунько, 2010; Петрунько & Сілаєва, 2023).

Перелік на даний момент не може бути повним, бо щоденно набуває розвитку та додає нових сторін цього питання: перевантаження інформацією, скорочений час уваги, звикання/призвичаєння до медіа потоку, думскролінг, культура інфлуенсерів, фабрики культу, сексуалізація дітей, порнофілія, віктимна поведінка онлайн, канон/релігійні зловживання, поляризація думок, боти, діпфейки, фейкові новини, виклики для демократії у відсутності лідерства та заохоченні людини маси, всюдоступність різного контенту, всебічний рух на більш екстремальні практики. Водночас, молодь, яка також схильна до інтернет-залежності, може використовувати соціальні мережі для самореалізації, отримання нових знань, ведення блогів, творчого розвитку або навіть для побудови професійних зв'язків,

що відображає більш усвідомлений підхід до цифрової реальності (Петрунько & Сілаєва, 2023). На відміну від представників старшого покоління, молодші користувачі частіше схильні до інтенсивного використання соціальних платформ у розважальних цілях, тоді як старші групи використовують їх для підтримки соціальних зв'язків та отримання інформації (Castells, 2010; Петрунько & Сілаєва, 2023).

Особи зрілого віку, в яких зафіксовано ознаки інтернет-залежності, як правило, використовують соціальні мережі насамперед як засіб пошуку нових соціальних контактів замість тих, які не виправдали їхніх сподівань, та серфінгування в інтернет-просторі без чітко визначених цілей. Цей серфінг не стосується вирішення професійно-ділових питань, обговорення актуальних соціальних тем, пошуку конкретної інформації і навіть пошуку матеріалів для емоційного розвантаження. Цей пошук недоцільний і позбавлений мотивації, спрямованої на задоволення реальних потреб залежного (чи потенційно залежного) користувача. Для цих користувачів характерним є використання мережевих платформ як засобу подолання самотності, стресу або екзистенційної нудьги (Orrepaue, 2009; Петрунько & Сілаєва, 2023).

Відмінності у мотивації використання соціальних мереж інтернет-залежними особами різного віку проявляються у специфічних психологічних, соціальних та когнітивних особливостях, які визначають характер їхньої взаємодії з цифровим простором, причому молодь та підлітки, перебуваючи на етапі активного формування особистісної ідентичності, схильні використовувати соціальні мережі з метою самовираження, соціального порівняння, отримання схвалення від однолітків та побудови власного іміджу, що часто супроводжується розвитком залежності, оскільки алгоритми платформ стимулюють постійне прагнення до отримання «лайків»,

коментарів і реакцій, які підсилюють дофамінову відповідь мозку, в той час як люди середнього віку, стикаючись із професійними та сімейними викликами, все частіше використовують соціальні мережі як інструмент підтримки соціальних зв'язків, отримання інформації, професійного розвитку та пошуку однодумців, що, незважаючи на позитивний аспект (Joinson, 2008).

Дуже важливим є простір обговорення суспільно важливих тем або ведення блогів, що, у разі залежності, може призводити до нав'язливої потреби у цифровому схваленні та відчуття власної значущості в онлайн-просторі, яке стає компенсаторним механізмом для самоствердження в реальному житті, тоді як люди похилого віку, які можуть стикатися з фізичними або емоційними обмеженнями, знаходять у соціальних мережах можливість для відновлення втрачених зв'язків. Зокрема, є важливою підтримка комунікації з родичами, участь у тематичних спільнотах, що, з одного боку, сприяє їхній соціалізації, але, з іншого боку, може провокувати надмірну емоційну прив'язаність до віртуального світу та уникнення реальних соціальних контактів, що призводить до поступового поглиблення залежності та підвищення рівня тривожності або депресивних станів, особливо у випадку обмеженої можливості взаємодії з оточуючими в реальному житті (Subrahmanyam & Greenfield, 2008).

Висновки

1. У результаті дослідження встановлено загальні панівні риси у мотивації інтернет-залежних осіб. Це пошук емоційного задоволення (розваги, соціальне схвалення чи почуття приналежності), соціальна взаємодія потреба в контролі та самовизначенні, прагнення до нових вражень, ефект "повернення за новими емоціями", а також один із способів уникнення реальних проблем, таких як депресія або тривога. Ці мотиви притаманні усім користувачам, але з різним розподілом за віковими групами та статтю. З віком потреби та, відповідно,

мотиви застосування Інтернет змінюються, відображуючи плінність мотиваційної сфери особистості. Ці риси демонструють, що інтернет-залежність не є простою звичкою, а є складним психологічним явищем, пов'язаним із емоційними та соціальними потребами індивіда.

2. Досліджено характерні потреби за віковим параметром: для підлітків найбільш суттєва і характерна потреба в отриманні соціального схвалення через онлайн-взаємодії, що стимулюється через "лайки" та коментарі. Люди середнього віку використовують інтернет для професійного розвитку, підтримки соціальних контактів та розваг, хоча це може також стати компенсаторним механізмом для боротьби з самотністю, тривожністю або стресом. У випадку літніх людей використання соціальних мереж може стати спробою

вийти із соціальної ізоляції та забезпечити емоційну підтримку, проте це також може посилювати залежність від віртуальної взаємодії, яка заміщає реальні контакти.

3. Результати дослідження також вказують на необхідність розробки диференційованих підходів до профілактики та корекції інтернет-залежності серед різних вікових категорій, з урахуванням специфіки їхньої мотивації та поведінкових патернів. Рекомендовано проводити освітні програми, що підвищують рівень цифрової грамотності та сприяють формуванню здорових звичок використання соціальних мереж у повсякденному житті. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на детальному аналізі психологічних механізмів інтернет-залежності та розробці індивідуальних стратегій її подолання.

Література:

1. Гаркуша, І. В., Кайко, В. І. (2019). Психологічні аспекти та основні мотиви використання соціальних мереж. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля, «Педагогіка і психологія»*, 2(18), 40–50.
2. Гречановська, О. В., Мегема, О. М., Потапюк, Л. М. (2023). Вплив соціальних мереж на психологічний стан та самооцінку української молоді. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*, том 34 (73), 4, 60–66.
3. Петрунько, О. В. (2010). Медіасоціалізація, або соціалізація з медіа замість соціалізації з дорослими. *Психологічні перспективи: Спеціальний випуск*, 103–113.
4. Петрунько, О. В., Сілаєва, О. В. (2023). Інтернет-залежність як адикція сучасної людини. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(71), 115–124.
5. Петрунько, О. В., Телешун, К. О. (2022). Інтернет-залежність дорослих користувачів та можливості її профілактики. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(68), 91–99.
6. Колеснікова, Т. В., & Сингаївська, І. В. Психологічні передумови формування іміджу сучасної жінки в соціальних мережах. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей II Міжнародної конференції* (Київ, 20 листопада 2020 р.). К. : Університет "КРОК", 2020. С. 44–46.
7. Andreassen, C. S., Torsheim, T., Brunborg, G. S., & Pallesen, S. (2012). Development of a Facebook Addiction Scale. *Psychological Reports*, 110 (2), 501–517.
8. Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. Chichester: John Wiley & Sons, 97–99.
9. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, Plenum Press, 43–49.
10. Gray, J. A. (1982). *The Neuropsychology of Anxiety: An Enquiry into the Functions of the Septo-Hippocampal System*. Oxford University Press, 305–317.
11. Joinson, A. N. (2008). Looking at, looking up or keeping up with people? Motives and use of Facebook. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1026–1037.
12. Kuss, D. J., & Griffiths, M. D. (2011). Online Social Networking and Addiction – A Review of the Psychological Literature. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 8(9), 3528–3552.
13. Oppenauer, C. (2009). Motivation and needs for technology use in old age. *Gerontechnology*, 8(2), 82–87.
14. Skinner, B. (1988). The behavior of organisms. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 119–126.
15. Subrahmanyam, K., Greenfield, P. (2008). Online communication and adolescent relationships. *The Future of Children* 18 (1), 119–146.
16. Young, K. (1998). Internet Addiction: The Emergence of a New Clinical Disorder. *CyberPsychology & Behavior*, 1(3), 237–244.
17. Young, K. (1998). Caught in the Net: How to Recognize the Signs of Internet Addiction and a Winning Strategy for Recovery. New York: John Wiley & Sons, 98–113.

УДК 159.9:316.6:005.322

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-561-567

ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА В КОМАНДІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАЛУЧЕНОСТІ ДО РОБОТИ В ІТ КОМПАНІЯХ

Ольга Клесман

Здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна, e-mail: olga.klesman@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7559-5537>

PSYCHOLOGICAL SAFETY IN A TEAM AS A PRECONDITION FOR WORK ENGAGEMENT IN IT COMPANIES

Olga Kliesman

MSc, PhD candidate, University of Education Management of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: olga.klesman@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7559-5537>

Анотація. Успішність ІТ-компаній значною мірою залежить від ефективності роботи персоналу та командної взаємодії, що робить вивчення чинників залученості працівників критично важливим у контексті сучасних викликів, таких як зростання конкуренції за таланти, перехід до гібридних форматів роботи та невизначеність через воєнний стан в Україні. Психологічна безпека в команді, яка дозволяє вільно висловлювати ідеї без страху осуду, розглядається як один із ключових факторів, що потребує теоретичного аналізу для закладення основи емпіричних досліджень, особливо в українському ІТ-секторі, де ця тема залишається недостатньо дослідженою. Метою роботи є вивчення взаємозв'язку між психологічною безпекою в команді та залученістю працівників до роботи в ІТ-компаніях України, обґрунтування її ролі у підвищенні відкритості, довіри та продуктивності в умовах сучасних викликів, а також створення теоретичної бази для адаптації методик вимірювання психологічної безпеки до локального контексту, зокрема до гібридних форматів роботи та реалій воєнного часу. Дослідження спирається на теоретичний аналіз наукової літератури, що охоплює концепції психологічної безпеки та залученості. Теоретичний аналіз підтвердив, що психологічна безпека сприяє залученості працівників через створення умов для відкритості та довіри в команді, набуваючи особливої ваги в українських ІТ компаніях через нестабільність ринку праці та брак адаптованих методик для її вимірювання, що підкреслює потребу в розробці стратегій підвищення залученості. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу психологічної безпеки на залученість у різних галузях із акцентом на командну роботу, що сприятиме її інтеграції в управлінські стратегії та врахуванню культурних і соціальних факторів, а в ІТ сфері, що швидко розвивається, може покращити командну взаємодію, стимулювати інновації та підвищити ефективність бізнесу.

Ключові слова: психологічна безпека, психологічна безпека в команді, залученість до роботи, ІТ компанії, залученість персоналу.

Формул: 0; **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 29

Abstract. The success of IT companies heavily relies on personnel efficiency and team collaboration, making the study of employee engagement factors critically important amid contemporary challenges such as rising talent competition, the shift to hybrid work formats, and uncertainty caused by the war in Ukraine. Team psychological safety, which enables free expression of ideas without fear of judgment, is identified as a pivotal factor warranting theoretical analysis to establish a foundation for empirical research, particularly in the Ukrainian IT sector where this topic remains underexplored. The study aims to investigate the relationship between team psychological safety and employee work engagement in Ukrainian IT companies, substantiate its role in enhancing openness, trust, and productivity under current challenges, and provide a theoretical basis for adapting psychological safety measurement tools to the local context, including hybrid work models and wartime realities. The research is grounded in a theoretical analysis of scientific literature encompassing concepts of psychological safety and engagement. The findings confirm that psychological safety fosters employee engagement by creating conditions for openness and trust within teams, gaining particular significance in Ukrainian IT companies due to labor market instability and the lack of adapted measurement methodologies, thus highlighting the need to develop strategies for boosting engagement. Future research prospects involve examining the impact of psychological safety on engagement across various industries with a focus on teamwork, facilitating its integration into management strategies and accounting for cultural and social factors, while in the rapidly evolving IT sector, such findings can enhance team collaboration, stimulate innovation, and improve overall business efficiency.

Keywords: psychological safety, team psychological safety, work engagement, IT companies, employee engagement.

Formulas: 0; **fig.:** 0, **tabl.:** 0, **bibl.:** 29

Постановка проблеми. Успішність ІТ-компаній значною мірою залежить від ефективності роботи персоналу та якості командної взаємодії, що робить залученість працівників одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів. Зростання конкуренції за таланти, перехід до гібридних форматів роботи та невизначеність, спричинена воєнним станом в Україні, створюють додаткові труднощі для підтримання високого рівня залученості в ІТ секторі. Водночас психологічна безпека в команді, яка передбачає можливість вільно висловлювати ідеї, ділитися думками та брати на себе розумні ризики без остраху осуду чи негативних наслідків, розглядається як важлива передумова для формування довіри, відкритості та продуктивності в робочому середовищі.

В українському контексті ця проблема набуває особливої актуальності через нестабільність ринку праці, недостатню увагу до адаптації управлінських підходів до гібридних форматів роботи та брак локалізованих методик оцінки психологічної безпеки в умовах воєнного часу. Незважаючи на те, що концепція психологічної безпеки активно досліджується в міжнародній науковій літературі, в Україні вона залишається недостатньо вивченою, особливо в ІТ секторі, який стрімко розвивається та потребує інноваційних підходів до управління командами. Таким чином, виникає потреба в теоретичному осмисленні ролі психологічної безпеки як чинника залученості працівників, а також у закладенні основи для подальших емпіричних досліджень, адаптованих до локальних реалій.

Предмет дослідження: взаємозв'язок між психологічною безпекою в команді та залученістю працівників до роботи в ІТ компаніях України в умовах сучасних викликів, таких як гібридні формати роботи та воєнний стан.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Психологічна безпека є

ключовим поняттям організаційної психології, що впливає на поведінку працівників і командну взаємодію. У. Кан (Kahn, 1990) визначив її як передумову залученості до роботи, підкреслюючи, що працівники, які відчувають себе захищеними, демонструють більшу відкритість і адаптивність. Е. Едмондсон (Edmondson, 1999, 2012, 2014, 2018) розвинула цю концепцію, обґрунтувавши психологічну безпеку як основу ефективної командної роботи, де відсутність страху осуду сприяє обміну ідеями та інноваціям. Проєкт Google "Аристотель" (Rozovsky, 2015; Duhigg, 2016) підтвердив, що психологічна безпека є головним фактором успіху команд, перевищуючи за значенням професійні навички, та впливає на довіру, утримання працівників і фінансові результати.

У контексті взаємозв'язку психологічної безпеки та залученості дослідження показують її позитивний вплив на мотивацію, продуктивність і співпрацю. Л. Тягур (2021) зазначає, що психологічна безпека знижує стрес і створює комфортну атмосферу, що особливо актуально для ІТ-сфери з її високою динамікою. Карамушка та Дектярьова (2013) підкреслюють роль соціального середовища у формуванні психологічної безпеки, яка в позитивному контексті сприяє задоволенню потреб у безпеці та самореалізації. Натомість її відсутність призводить до конфліктів і зниження мотивації (Edmondson, 2014). Японське дослідження (Sasaki et al., 2022) підтвердило універсальність цього зв'язку, виявивши кореляцію між психологічною безпекою, залученістю та продуктивністю в різних сферах.

В українському контексті О. Федчук (2022) розглядає психологічну безпеку як комплексне явище, що включає захищеність і стійкість до зовнішніх загроз, а О. Бондарчук (2017) і Л. Тягур (2021) наголошують на її значенні в освітньому та професійному середовищах. В ІТ-галузі, де командна робота та інновації є критично важливими, психологічна безпека

стимулює навчальну поведінку та креативність (Carmeli et al., 2009; Edmondson, 2018). В умовах воєнного стану в Україні вона може стати чинником стійкості команд, однак ця тема залишається недостатньо дослідженою, що підкреслює потребу в адаптації теоретичних підходів до локальних реалій.

Формулювання мети та методів дослідження. Мета дослідження полягає у вивченні взаємозв'язку між психологічною безпекою в команді та залученістю працівників до роботи в ІТ компаніях України, а також в обґрунтуванні її ролі як передумови для підвищення відкритості, довіри та продуктивності в умовах сучасних викликів. Дослідження спрямоване на створення теоретичної бази для адаптації методик вимірювання психологічної безпеки до локального контексту, зокрема до особливостей гібридних форматів роботи та реалій воєнного часу, що дозволить розробити стратегії підвищення залученості працівників в українському ІТ секторі. Окремим завданням є визначення перспектив подальшого емпіричного аналізу впливу психологічної безпеки на командну взаємодію та інноваційність у сфері інформаційних технологій.

Методи дослідження: робота базується на теоретичному аналізі наукової літератури, що охоплює концепції психологічної безпеки та залученості працівників. Використовуються методи систематизації та узагальнення для осмислення ключових теоретичних положень, а також порівняльний аналіз для зіставлення міжнародного досвіду з українськими реаліями. Теоретичний підхід дозволяє виявити основні чинники, що впливають на взаємозв'язок між психологічною безпекою та залученістю, та сформулювати концептуальну основу для подальшого емпіричного дослідження. У процесі аналізу враховуються культурні, соціальні та економічні особливості українського ІТ сектору, що забезпечує контекстуальну релевантність отриманих висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Психологічна безпека є ключовим елементом організаційної культури, визначаючи рівень відкритості працівників, їхню готовність до співпраці та можливість отримувати підтримку в разі помилок. В українських інформаційно-технологічних компаніях ця тема залишається недостатньо вивченою через брак методик, адаптованих до гібридних команд і реалій воєнного часу, а також специфіку локального робочого середовища. В умовах невизначеності та складного становища ринку праці, спричиненого війною, проблема вимірювання психологічної безпеки та її впливу на залученість до роботи набуває особливої актуальності, вимагаючи цілеспрямованих досліджень.

Концепція психологічної безпеки. Психологічна безпека є фундаментальним поняттям організаційної психології, що впливає на поведінку працівників у команді. У. Кан (Kahn, 1990) визначив її як передумову залученості до роботи, наголошуючи, що працівники, які відчують себе захищеними, демонструють більшу відкритість і адаптивність до змін. Емі Едмондсон (Edmondson, 1999) розвинула цю ідею, обґрунтувавши психологічну безпеку як основу ефективної командної взаємодії, де відсутність страху осуду сприяє обміну ідеями та вирішенню проблем (Edmondson, 1999, 2012, 2014, 2018). В українському контексті О. Федчук розглядає психологічну безпеку як динамічне явище, що включає відчуття захищеності, самовпевненість і стійкість до зовнішніх загроз, підкреслюючи її комплексний характер (Федчук, 2022).

Взаємозв'язок між психологічною безпекою та залученістю до роботи. Психологічна безпека безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність і співпрацю в команді. Як зазначає Л. Тягур (2021), вона знижує рівень стресу, сприяючи комфортній робочій атмосфері, що особливо важливо в ІТ сфері з її високою динамікою. Карамушка та

Дектярєва (2013) зазначають, що соціальне середовище формує психологічну безпеку через взаємодію, яка може бути як підтримувальною, так і деструктивною. У позитивному контексті це сприяє задоволенню базових потреб у безпеці та самореалізації, підвищуючи залученість працівників (Клєсман, 2023). Натомість низький рівень психологічної безпеки призводить до конфліктів, зниження мотивації та погіршення командної динаміки (Kahn, 1990; Edmondson, 2014).

Емпіричні підтвердження.

Емпіричні дослідження підтверджують ключову роль психологічної безпеки в організаціях.

Проект Google "Аристотель" (*Project Aristotle*) встановив, що вона є основним фактором успіху команд, впливаючи на утримання працівників, фінансові результати та інноваційність. Проект був назван на честь вислову Аристотеля: «ціле більше, ніж сума його частин», адже дослідники Google вважали, що співробітники можуть досягати більшого, працюючи разом, ніж поодиночку. Метою проекту було знайти відповідь на запитання: «Що робить команду ефективною в Google?» Аналіз роботи понад 180 команд протягом двох років показав, що психологічна безпека переважає за значенням професійні навички учасників, сприяючи довірі та відкритості (Google, 2015, Rozovsky, 2015, Duhigg, 2016).

Дослідження, проведене в Японії у 2022 році, охоплювало медичних і немедичних працівників, було валідовано для місцевих респондентів опитувальник для оцінки рівня психологічної безпеки (O'Donovan et al., 2020). Японські вчені N. Sasaki, A. Inoue, H. Asaoka, Y. Sekiya, D. Nishi, A. Tsutsumi та K. Imamura виявили зв'язок між високим рівнем психологічної безпеки, залученістю до роботи та продуктивністю в командах, наголосивши на її універсальності для різних сфер (Sasaki et al., 2022).

О. Бондарчук (2008) звертає увагу на важливість врахування особистісних мотивів працівників та їхнього бажання самопізнання в контексті психологічної безпеки. Вона підкреслює, що створення умов для позитивного підкріплення може значно покращити особистісне та професійне зростання працівників. Цей підхід є також важливим для ІТ-середовища, де рівень психологічної безпеки на всіх рівнях, від працівника і проектної команди до організації в цілому, має визначальний вплив на ефективність роботи.

Психологічну безпеку вивчали не лише в корпоративному, а й в освітньому середовищі. Вітчизняні дослідження підтверджують важливість цієї теми в контексті командної роботи і взаємодії як педагогів, так і студентів. Наприклад, О. Бондарчук (2017) і Л. Тягур (2021) вивчали психологічну безпеку в освітньому середовищі, наголошуючи на важливості педагогічної взаємодії для створення психологічно безпечного середовища. В дослідженні Л. Тягур (2021) доведено, що лише близько чверті викладачів педагогічних коледжів почувалися психологічно захищеними. Це підтверджує необхідність глибшого вивчення цієї теми для подальшого розвитку психологічної безпеки в освітніх установах.

В освітньому контексті Allensworth et al. (2009) і Johnson et al. (2012) показали, що психологічна безпека підвищує ефективність роботи та знижує плинність кадрів, що має значення і для ІТ-компаній.

Таким чином, дослідження психологічної безпеки в різних сферах, включаючи освітню і корпоративну, підтверджують її важливість для розвитку працівників, підвищення їх залученості до роботи та забезпечення високої ефективності команд. Рівень психологічної безпеки є ключовим чинником, який визначає успішність не лише в ІТ-середовищі, але й в інших організаціях, де командна робота є основою досягнення стратегічних цілей.

Психологічна безпека не обмежується лише командною взаємодією, але і має прямий вплив на загальну атмосферу в організації. Коли співробітники відчують себе безпечно, вони здатні не тільки покращити свої особисті показники, але й досягти більш високих результатів в груповій роботі. Це доведено в дослідженнях, які показують, що психологічна безпека сприяє кращому командному мисленню, інноваціям та ефективному вирішенню проблем (Baer & Frese, 2003; Kim, Lee & Connerton, 2020).

Як зазначає Л. Тягур (2021), психологічна безпека з точки зору організаційної психології є важливим чинником, що дозволяє працівникам почувати себе комфортно в умовах робочої взаємодії, знижуючи стрес та сприяючи кращій командній співпраці (Тягур, 2021).

Психологічна безпека в ІТ. В інформаційно-технологічній галузі, де командна робота та інновації є критично важливими, психологічна безпека набуває особливого значення. Дослідження А. Carmeli, D. Brueller та J. E. Dutton підкреслюють, що вона стимулює навчальну поведінку, допомагаючи працівникам адаптуватися до швидких змін і опановувати нові навички (Carmeli et al., 2009). А. Edmondson називає її "двигуном продуктивності", зазначаючи, що безпечне середовище сприяє командному навчанню та креативності (Edmondson, 2018). О. Бондарчук (2008) наголошує на важливості позитивного підкріплення для професійного зростання. На нашу думку, в сучасних українських реаліях, де воєнний стан посилює невизначеність, психологічна безпека може стати фактором стійкості команд.

Практичні аспекти та організаційний клімат. Важливо зазначити, що психологічна безпека сприяє розвитку позитивного клімату в організації. Взаємоповага, довіра та підтримка є основою для її формування. Позитивні робочі відносини мають значення не тільки для команди, але й для більш широкої

організаційної культури Bryk et al. (2010) і Ronfeldt et al. (2013).

Згідно з дослідженням 2012 року глобальної дослідницької компанії Ipsos, в якому взяли участь більше 14 тисяч працівників з 24 країн світу, лише 47% працівників відзначили, що їх робочі місця є психологічно безпечними, що вказує на необхідність покращення умов для забезпечення цієї безпеки в багатьох організаціях (Ipsos, 2012). Для ІТ компаній це означає створення середовища, де працівники можуть експериментувати та висловлювати ідеї без страху, що сприяє інноваціям і підвищенню ефективності (Kim et al., 2020; Frazier et al., 2017). Це ще раз підтверджує важливість створення безпечного середовища для кожного працівника, яке дасть можливість для розкриття його потенціалу та ефективної участі в роботі команди, що підкреслює потребу в цілеспрямованих зусиллях організацій.

Висновки.

1. Теоретичний аналіз підтвердив, що психологічна безпека сприяє залученості працівників через створення умов для відкритості та довіри в команді. Для українських ІТ компаній ця проблема набуває особливої ваги через нестабільність ринку праці та недостатню дослідженість теми.

2. Проблема вимірювання рівня психологічної безпеки серед працівників українських ІТ-компаній залишається недостатньо вивченою. Оскільки командна робота є основним елементом успішної діяльності в ІТ-сфері, дослідження рівня психологічної безпеки в цьому контексті є важливим для розробки нових стратегій щодо підвищення залученості працівників та створення сприятливого робочого середовища. Зокрема, існує потреба в адаптації вже відомих методик вимірювання психологічної безпеки до умов українських компаній.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу психологічної безпеки на залученість працівників у різних галузях, де командна робота є ключовою.

Це сприятиме розумінню її ролі у підвищенні продуктивності та інтеграції в управлінські стратегії. Дослідження в різних контекстах допоможуть врахувати культурні та соціальні чинники у формуванні психологічної безпеки.

Література:

1.Бондарчук, О. І. (2008). Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності. Науковий світ. http://umo.edu.ua/images/content/aspirantura/zabezp_discipl/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf

2.Бондарчук, О. І. (2017). Психологічна безпека освітнього середовища закладів загальної середньої освіти та її вплив на мотивацію інноваційної діяльності вчителів. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки*, 4-5, 17–27. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2017_4-5_5

3.Карамушка, Л. М., & Дектярьова, Т. В. (2013). Дослідження змісту психологічної безпеки освітнього середовища вищих навчальних закладів. *Правничий вісник Університету "КРОК"*, 16, 203–210. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/zhurnali/490-pravnychy-visnyk>

4.Клесман, О. (2023). Результати дослідження щодо психологічних особливостей залученості персоналу в ІТ компаніях України. Наука і молодь-2023: Пріоритетні напрями глобалізаційних змін: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. ДЗВО "УМО", 527–531. http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydan-nya/konferenc/2023/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_2023.pdf

5.Клесман, О. (2024). Актуальність дослідження рівня психологічної безпеки як чинника залученості персоналу до роботи в ІТ сфері. Наука і молодь-2024: Пріоритетні напрями глобалізаційних змін: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, ДЗВО "УМО", 616–619. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

6.Тягур, Л. М. (2021). Психологічна безпека освітнього середовища як чинник самоактуалізації викладачів педагогічного коледжу (Дис. доктор філософії. Психологія.) Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти». Київ. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734230>

7.Федчук, О. (2022). Категорія психологічної безпеки особистості в науковій літературі. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, серія «Психологія»*, 73, 67–74. <https://doi.org/10.26565/2225-7756-2022-73-08>

В ІТ сфері, що швидко розвивається, результати таких досліджень можуть покращити командну взаємодію, стимулювати креативність та інноваційність, а також підвищити загальну ефективність бізнесу.

8.Allensworth, E., Ponisciak, S., & Mazzeo, C. (2009). The schools teachers leave: Teacher mobility in Chicago public schools. Consortium on Chicago School Research. <https://consortium.uchicago.edu/publications/schools-teachers-leave-teacher-mobility-chicago-public-schools>

9.Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>

10.Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. Q. (2010). Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago. University of Chicago Press.

11.Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>

12.Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

13.Duhigg, C. (2016, February 28). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

14.Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

15.Edmondson, A. C. (2012). Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy. Jossey-Bass.

16.Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

17.Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons.

18.Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel*

- Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
19. Google. (2015, November 17). Five keys to a successful Google team. re:Work. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team>
20. Google. (n.d.). Understanding team effectiveness. re:Work. <https://rework.withgoogle.com/en/guides/understanding-team-effectiveness> (Accessed March 6, 2025)
21. Google. (n.d.). How to foster psychological safety on your teams. Google Docs. https://docs.google.com/document/d/1PsnDMS2emcPLgMLFAQCXZjO7Cj2hJ7znOq_g2Zkjgk/edit?tab=t.0 (Accessed March 6, 2025)
22. Ipsos. (2012). Global workforce study [Details unavailable; assumed published report based on context].
23. Johnson, S. M., Kraft, M. A., & Papay, J. P. (2012). How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. *Teachers College Record*, 114(10), 1–39.
24. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi: 10.2307/256287
25. Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
26. O'Donovan, R., Van Dun, D., & McAuliffe, E. (2020). Measuring psychological safety in healthcare teams: Developing an observational measure to complement survey methods. *BMC Medical Research Methodology*, 20(1), 203. <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01066-z>
27. Ronfeldt, M., Farmer, S. O., McQueen, K., & Grissom, J. A. (2013). Teacher collaboration in instructional teams and student achievement. *American Educational Research Journal*, 50(5), 1031–1066. <https://doi.org/10.3102/0002831213496790>
28. Rozovsky, J. (2015, November 17). The five keys to a successful Google team. re:Work. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Sasaki, N., Inoue, A., Asaoka, H., Sekiya, Y., Nishi, D., Tsutsumi, A., & Imamura, K. (2022). The survey measure of psychological safety and its association with mental health and job performance: A validation study and cross-sectional analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10158. <https://doi.org/10.3390/ijerph191610158>

УДК 159.922

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-568-575

МОДЕЛЬ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ВІЙНИ НА РІВЕНЬ СЕКСУАЛЬНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПАРИ

Юрій Нагорняк

Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна; e-mail: yurii.nahornaik@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7098-5683>

MODEL OF THE IMPACT OF WAR FACTORS ON THE LEVEL OF SEXUAL WELL-BEING IN COUPLES

Yurii Nahorniak

Postgraduate Student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine; e-mail: yurii.nahornaik@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7098-5683>

Анотація. У статті висвітлено результати дослідження, присвяченого розробці теоретичної моделі впливу соціально-психологічних чинників війни на рівень сексуального благополуччя пари. Актуальність дослідження зумовлена відсутністю ґрунтовних наукових розвідок, які описують моделі внутрішніх процесів в середині пари, що відбуваються під дією чинників війни та їх зв'язок із сексуальними стосунками. В роботі вперше представлено комплексну теоретичну модель впливу ситуації війни на рівень сексуального благополуччя пари, яка враховує особистісні характеристики партнерів: характерологічні особливості (актуальні здібності за методом позитивної психотерапії), статево-рольову ідентичність, сексуальний сценарій, механізми поширення та подолання стресу в середині пари, вплив стресу на розвиток сексуальної дисфункції та детермінанти сексуального благополуччя. Хронічний стрес, що залишається неопрацьованим механізмами індивідуального та діадного копіngu, спричиняє ризик розвитку психогенних сексуальних дисфункцій та негативних психо-емоційних станів, таких як тривога та депресія. В свою чергу, набір стратегій індивідуального та діадного копіngu визначається патернами статево-рольової ідентичності особистості, на яку в умовах стресу війни значно зростає навантаження. Погіршення якості стосунків розглядається як чинник додаткового стресу, що також є предиктором сексуальних розладів. В якості детермінант рівня сексуального благополуччя модель визначає: наявність або відсутність сексуальних дисфункцій, якість стосунків між партнерами та можливість реалізації сексуального сценарію. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на апробацію моделі шляхом впровадження у практику психологічної допомоги для пар, які зіткнулися з погіршенням сексуального життя через війну. Також перспективними є емпіричні перевірки представленої моделі та визначення кореляцій між її компонентами.

Ключові слова: сексуальні стосунки, статево-рольова ідентичність, сексуальний сценарій, сексуальні дисфункції, сексуальне благополуччя, стосунки у парі, діадний копінг.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 0, бібл.: 13

Abstract. The article presents the results of a study dedicated to the development of a theoretical model examining the impact of socio-psychological factors of war on the level of sexual well-being in couples. The relevance of this study is determined by the lack of in-depth scientific research describing the internal processes occurring within couples under the influence of war and their connection to sexual relationships. For the first time, the study introduces a multifactorial theoretical model that considers the influence of war on sexual well-being in couples. The model accounts for various personal characteristics of partners, including characterological traits (actual abilities based on the method of positive psychotherapy), gender-role identity, sexual script, mechanisms of stress transmission and coping within the couple, the impact of stress on the development of sexual dysfunction, and the determinants of sexual well-being. Chronic stress that remains unprocessed by individual and dyadic coping mechanisms increases the risk of psychogenic sexual dysfunctions and negative psycho-emotional states such as anxiety and depression. In turn, the set of individual and dyadic coping strategies is determined by the patterns of gender-role identity of the individual, which experiences significantly increased strain under the stress of war. Relationship deterioration is considered an additional stress factor, which also serves as a predictor of sexual disorders. The proposed model identifies three key determinants of sexual well-being: the presence or absence of sexual dysfunctions, the quality of the relationship between partners, the ability to implement a sexual script under new circumstances. Future research may focus on testing the proposed model through its application in psychological support practices for couples experiencing sexual life deterioration due to war. Empirical validation of the model and analysis of correlations between its components also remain promising areas for further study.

Keywords: sexual relationships, gender-role identity, sexual script, sexual dysfunctions, sexual well-being, couple relationships, dyadic coping.

Formulas: 0; fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 13

Постановка проблеми. Війна, що триває в країні понад три роки, глибоко зачепила всі сфери життя кожного українця. Від початку повномасштабного вторгнення населення України скоротилося майже на 10 мільйонів осіб: зареєстровано 4,9 мільйона внутрішньо переміщених осіб та близько 6,9 мільйона біженців за кордоном. Мільйони наших співвітчизників переживають інтенсивні психічні навантаження, спричинені ризиком для життя, втратами, труднощами адаптації після переміщення або еміграції, розлукою з партнером чи близькими, фінансовими проблемами, а також тривогою й невизначеністю щодо власного майбутнього, майбутнього близьких і держави загалом. Війна як велика фігура пронизує всі рівні психосоціального життя – від індивідуального до національного, впливаючи на суспільні настрої, міжособистісні стосунки та психоемоційний стан окремої людини. За звітами Всесвітньої організації охорони здоров'я близько половини українців стикаються з проблемами психічного здоров'я. За звітами Всесвітньої організації охорони здоров'я, в жовтні 2024 року 68% респондентів повідомляли про погіршення стану здоров'я в порівнянні з довоєнним часом. Найбільш поширені проблеми – високий рівень стресу, депресія, тривожні розлади та посттравматичний стресовий розлад.

Дослідження, проведене влітку 2024 року Київським міжнародним інститутом соціології спільно з агенцією Ruban Litvinova Social Impact Advisory, що охопило 2008 респондентів на підконтрольній Україні території, засвідчило, що лише 25% респондентів оцінюють рівень задоволеності життям як високий. Натомість, 65% опитаних українців відмічають високий рівень тривожності.

Більшість сучасних публікацій, присвячених впливу війни на стосунки в парах, здебільшого констатують загальні негативні тенденції, такі як зниження якості стосунків, підвищення рівня стресу та

погіршення інтимного життя. Водночас відсутні ґрунтовні дослідження, які описують моделі внутрішніх процесів в середині пари внаслідок дією чинників війни та їх зв'язок із сексуальними стосунками. Відповідно, актуальним є завдання розробки моделей, які в подальшому можуть бути використані для створення програм психологічної підтримки пар, що зіткнулися з погіршенням сексуального життя в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Л. Слюсар, досліджуючи демографічні проблеми та ризики для української сім'ї, зазначає, що в умовах війни та викликаній нею соціально-економічної дезорганізації сім'я виконує функцію опори. Проте наслідками війни стало зменшення та деформація шлюбного потенціалу країни, а ослаблення подружніх зв'язків через мобілізацію та інтенсивну міграцію в майбутньому може спричинити зростання рівня розлучень (Slyusar, 2023).

І. Шинкаренко вивчає особливості функціонування української родини у період війни. Вона виділяє проблеми пов'язані з впливом війни: послаблення матеріальної і психологічної функції сім'ї, порушення механізму адаптації родини до кризових явищ у суспільстві, трансформацію та суперечливість сімейних ролей, ускладнення дитячо-батьківських взаємовідносин, нестабільність життєвих родинних планів в умовах війни, вплив патогенних чинників на психічне здоров'я членів сім'ї (Шинкаренко, 2022).

Група ізраїльських науковців представляє результати дослідження, метою якого було встановлення впливу *перебування в зоні бойових на стосунки в парі* (Shamai & al., 2017). Автори відзначають, що пари з високою експозицією чинників війни не показали значно нижчої якості стосунків у порівнянні з групами, що зазнали меншого впливу. Проте, вони відзначали вищі показники як негативних, так і позитивних наслідків війни для стосунків. Найбільш вразливими аспектами стосунків

виявились: спільний відпочинок та дозвілля, інтимне життя, виховання дітей. Позитивні аспекти впливу стосувалися покращення емоційної близькості і відданості своїм стосункам, рівня довіри та взаєморозуміння, стосунків з розширеною сім'єю. Резильентність пари, а також втрата і набуття ресурсів пари розглядалися як медіатори між інтенсивністю впливу війни та стосунками в парі.

Формулювання мети дослідження.

Метою дослідження є розробка теоретичної моделі впливу чинників війни на рівень сексуального благополуччя у парі. Модель повинна враховувати як індивідуальні психічні характеристики партнерів, так і психодинамічні процеси, що розгортаються у їхніх взаєминах. Важливим аспектом є наявність надійного методологічного інструментарію для вимірювання змінних моделі, а також психотерапевтичних методик для їх корекції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Негативні чинники війни (психологічні, соціальні, економічні, демографічні, фізіологічні тощо) за своєю суттю є раптовою та інтенсивною зміною середовища, у якому перебуває людина. Ці несприятливі зовнішні обставини особистість сприймає через призму своїх характерологічних особливостей. Для опису характерології особистості використовуємо надбання методу позитивної психотерапії Н. Пезешкіана (ППТ), який має добре напрацьований інструментарій для вимірювання та психотерапії особистісних якостей.

Позитивна психотерапія – це конфлікт-центрований гуманістичний, психодинамічний метод. Внутрішня динаміка конфлікту в ППТ може бути описана через актуальні здібності та пов'язані з ними концепції. Актуальні здібності – це норми реагування, які закладені в розвиток людини саме як здібності. Основою концепції позитивної психотерапії є точка зору, що кожна людина має дві базові здібності: здібність до пізнання (когнітивність) та здібність до любові (емоційність). Пригнічені або односторонньо розвинуті актуальні здібності є можливими джерелами

конфліктів і порушень у психологічній та міжособистісній сферах. Незважаючи на культурні та соціальні відмінності, а також унікальність кожної людини, всі люди при вирішенні своїх проблем використовують типові форми пропрацювання конфліктів, які відповідають чотирьом вимірам здатності до пізнання: тіло (відчуття), діяльність (розум), контакти (традиція), фантазії (інтуїція). Стрессова напруга від актуального конфлікту спрямовується в одну або в кілька таких сфер, що веде до виникнення там симптомів або надмірної активності (Пезешкіан, 1987).

Позитивна психотерапія описує актуальний конфлікт як гострі або хронічні ситуації, що не відповідають очікуванням людини та є причиною напруги та стресу (наприклад, професійні зміни, сімейні обставини, фінансові труднощі, втрата близьких людей). Стрессова реакція на такі події пов'язана з оцінкою ситуації через призму вторинних актуальних здібностей або перешкодами в їх реалізації. Позитивна функція стресу – адаптація до нових викликів та мобілізація фізіологічних і ментальних ресурсів для пошуку рішень. Проте умови війни провокують хронічний стрес високої інтенсивності, що швидко веде до виснаження психіки. Модель впливу чинників війни на рівень сексуального благополуччя пари представлена на рисунку 1.

Механізми впливу стресу на стосунки в парі та сексуальне життя доцільно розглядати з урахуванням ролі статево-рольової ідентичності. Статево-рольова ідентичність – це система спійких особистісних характеристик, що відображає усвідомлення індивідом своєї гендерної приналежності та відповідних рольових очікувань, прийнятих у суспільстві. Зразки маскулітності та фемінності є соціокультурними феноменами, які змінюються залежно від історичної епохи та культурного контексту. Кризова ситуація війни загострює статево-рольові очікування щодо партнера, що, своєю чергу, посилює навантаження на статево-рольову ідентичність. Якщо в умовах нових викликів вона виявляється дезадаптивною,

тобто зазнає фрустрації, це може вести до підвищеного рівня стресу, розвитку тривожних або депресивних симптомів, а

також до порушень у стосунках і сексуальному житті пари.

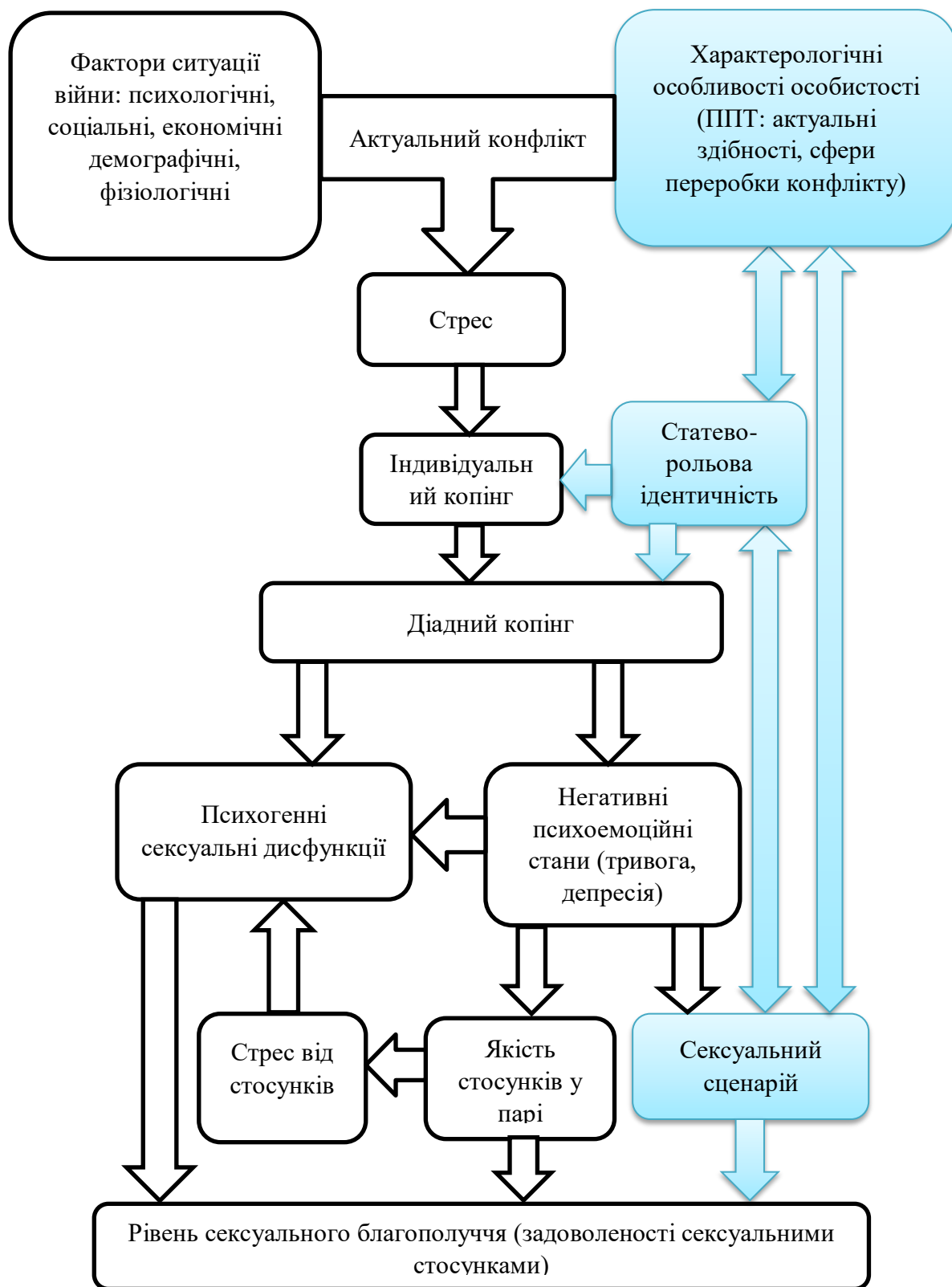


Рис. 1 Модель впливу чинників війни на рівень сексуального благополуччя пари

Першим бар'єром поширення стресу всередині пари є індивідуальні копінг-стратегії кожного з партнерів. Ряд досліджень підтверджує, що набір якостей статево-рольової ідентичності визначає комплекс індивідуальних стратегій копінг-поведінки та копінг-ресурсів у ситуаціях стресу кожного з партнерів. При виборі стратегії подолання стресу, статево-рольова ідентичність виявляється більш значущою, ніж біологічна стать. Маскулінні риси, як у чоловіків, так і у жінок сприяють використанню проблемно-орієнтованого копіngu. Маскулінні жінки мають високий рівень особистої компетентності, проте, нижчу задоволеність життям, що може пояснюватися високим рівнем навантаження. Фемінність виступає предиктором як проблемно-орієнтованого, так і емоційно-орієнтованого копіngu. Андрогінні особистості мають найвищі психологічні ресурси та найбільш адаптивні стратегії подолання стресу (Lipińska-Grobelny, 2011). Для чоловіків більш характерними є захисти, спрямовані на ізолювання емоційної складової переживання та відреагування агресії назовні, для жінок – емоційне відігривання та спрямування агресивних імпульсів проти себе (Нагорняк, 2024). Якщо чоловіча ідентичність була сформована передусім як результат ототожнення себе з певною статусною позицією, соціальним міфом «яким має бути чоловік», вона буде дифузною, дуже вразливою і одночасно ригідною. Для фемінного стилю подолання стресу властивими є спроби сформувати позитивний погляд на стресову ситуацію, пошук можливостей для особистісного зростання, реагування в сфері фантазії, пошук інформаційної, матеріальної й емоційної підтримки та уникнення контакту зі стресором. Жінки схильні до більш гнучкого використання копінг-стратегій, в той час як чоловіки демонструють більшу ригідність в поведінці. Більш фемінні чоловіки демонструють схильність шукати позитивні сторони у стресовій ситуації, а

більш маскулінні жінки – відмовлятися від пошуку підтримки від соціального середовища (Родіна, 2015).

Другим важливим чинником послаблення стресу у парі є процес діадного копіngu. Діадний копінг стає актуальним, якщо індивідуальний копінг не був успішним у зменшенні негативних емоцій або у вирішенні проблеми. Згідно класичної транзакційної теорії Р. Лазаруса, переживання стресу є результатом взаємодії між людиною та її оточенням. Натомість, системна транзакційна модель стресу, запропонована Г. Бодеманом, розглядає подолання стресу як процес, що відбувається у близьких стосунках. Відповідно до неї, щоденні стресові переживання одного з партнерів, його поведінка і самопочуття мають значний взаємний вплив на переживання іншого партнера, крім того, ресурси одного партнера розширюють ресурси іншого, створюючи нову синергію. Позитивний діадний копінг відновлює рівень гомеостазу як для окремої людини, так і для пари перед обличчям виклику. Виділяють наступні форми діадного копіngu: 1) підтримуючий діадний копінг – один партнер надає підтримку орієнтовану на проблему або емоції, щоб допомогти справитися іншому; 2) делегований діадний копінг – один партнер приймає на себе зобов'язання зменшити стрес іншого партнера; 3) негативний діадний копінг – включає в себе ворожі, амбівалентні або поверхневі реакції з негативними намірами; 4) спільний діадний копінг – симетричне або взаємодоповнююче залучення обох партнерів до спільного процесу подолання стресу. Діадний копінг виконує дві основні функції: пов'язану зі стресом та пов'язану зі стосунками. Функція, пов'язана зі стресом, полягає у зменшенні стресу, який впливає насамперед на одного або одночасно на обох партнерів (ми-стрес). Діадний копінг сприяє зміцненню почуття "ми-єдності" між партнерами, їхньої взаємної довіри та близькості, а також зміцнює взаємну прихильність і відданість партнерів (Bodenmann, Randall & Falconier, 2016).

Дослідження підтверджують, що зовнішній стрес, що виникає за межами пари тісно пов'язаний з внутрішнім стресом партнерів, і саме він, в свою чергу, має значний вплив на задоволеність відносинами та сексуальну активність. Причому, щоденні незначні стресори мають більший вплив на якість стосунків, ніж вагомні життєві події (Bodenmann, Ledermann & Bradbury, 2007). Рівень стресу, який переживає кожен з партнерів під дією чинників ситуації війни, має безпосередній вплив на якість сексуального життя пари, ризик виникнення сексуальних дисфункцій та психічних розладів. В свою чергу, позитивний діадний копінг виступає своєрідним буфером між зовнішніми стресовими викликами та якістю стосунків у парі, веде до зниження рівня стресу у кожного з партнерів та є важливим чинником благополуччя партнерів. І навпаки, негативний діадний копінг не тільки не послаблює дію зовнішніх стресорів, а також створює додатковий стрес від погіршення якості стосунків.

Хронічний стрес, який залишається неопрацьований механізмами індивідуального та діадного копіngu, разом з депресією та тривогою відносять до основних чинників виникнення психогенних сексуальних дисфункцій. Сексуальні дисфункції – це порушення основних проявів сексуальності людини. Виділяють дві групи причин сексуальних дисфункцій: органічні та психогенні. В даному дослідженні ми розглядаємо лише дисфункції психогенного походження, що не пов'язані з органічними хворобами та прийомом медикаментів. Міжнародна класифікація хвороб 10 (МКХ-10) містить їх перелік: нестача або втрата сексуального бажання; сексуальна відраза та відсутність сексуального задоволення; відсутність генітальної чутливості (розлад статевого збудження у жінок, еректильна дисфункція у чоловіків, психогенна імпотенція); оргазмічна дисфункція; передчасна еякуляція; вагінізм неорганічного характеру; диспареунія неорганічного характеру; гіперсексуальність. Іншим

наслідком впливу хронічного стресу може бути стійке встановлення негативних психоемоційних станів, таких як тривога та депресія.

Ці стани можуть погіршити комунікацію між партнерами, що вестиме до зниження рівня задоволеності стосунками. Якщо при цьому виникає конфліктна комунікація всередині пари, вона стає джерелом додаткового стресу (Сингаївська & Осауленко, 2023). Внутрішній стрес від стосунків, так само як і зовнішній, виступає чинником ризику розвитку або закріплення сексуальних розладів (Нагорняк, 2024).

Ще одним особистісним конструктом, включеним у запропоновану модель як чинник, що безпосередньо впливає на сексуальні стосунки, є сексуальний сценарій. Сексуальний сценарій – це специфічна схема організації сексуальної поведінки, що охоплює когнітивні, поведінкові, емоційні та мотиваційні компоненти. Він формується під впливом культурних і соціальних чинників та перебуває у взаємозв'язку зі статево-рольовою ідентичністю та характерологічними особливостями особистості. Виділяють сексуальні сценарії трьох рівнів: культурні сценарії – це загальні інструкції, що визначають соціально прийнятну сексуальну поведінку; міжособистісні сценарії – адаптація культурних сценаріїв у конкретних соціальних взаємодіях; внутрішньопсихічні сценарії – фантазії, бажання, особисті уявлення про сексуальність. Хоча сексуальний сценарій є досить стійкою характеристикою сексуальної поведінки, він водночас має адаптивні властивості й може змінюватися під впливом зовнішніх обставин. Зазвичай ці зміни відбуваються поступово, проте, в умовах соціальних потрясінь або особистих криз, зміни можуть носити різкий характер (Simon & Gagnon, 2003).

Негативні психоемоційні стани, спричинені стресом, можуть заважати реалізації сексуального сценарію, пригнічуючи або деформуючи його. Так,

тривога може сприяти уникненню емоційної близькості, формуванню очікувань сексуальних невдач або ж, навпаки, призводити до підвищеної сексуальної активності як компенсаторного способу пригнічення тривожних переживань. Депресія, зі свого боку, знижує сексуальний потяг і призводить до втрати задоволення від сексуальної взаємодії. Фрустрація сексуального сценарію може унеможливити його реалізацію, що негативно позначається на загальному рівні сексуального благополуччя пари.

Сексуальне благополуччя визначають як гармонійну реалізацію суб'єктом своєї сексуальності на тілесно-фізичному, душевно-емоційному та духовно-ментальному рівнях; гармонійне переживання особою своєї належності до статі та адаптивний спосіб реалізації цієї належності. Чинниками сексуального благополуччя є індивідуальні (дозволеність, сексуальний інтерес, реалізована сексуальність), діадні (стосунки як цінність, сексуальна комунікація, інтимність, довіра, відкритість) та оцінкові чинники (задоволення власним сексуальним Я-образом, сексуальними стосунками, партнерством, сексуальним життям загалом) (Гупаловська, 2021). За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я, сексуальне здоров'я – це стан фізичного, психічного та соціального благополуччя в аспектах, пов'язаних із сексуальністю. Це не лише відсутність хвороб або дисфункцій, але й позитивне та шанобливе ставлення до сексуальності та сексуальних відносин, а також можливість отримувати задоволення та безпеку в сексуальному житті без примусу, дискримінації та насильства.

В запропонованій нами моделі враховано три чинники, що виступають детермінантами рівня сексуального благополуччя у парі: 1) відсутність або наявність психогенних сексуальних дисфункцій – чинник, що визначає індивідуальну потенційну можливість

реалізації сексуальних відносин; 2) задоволеність якістю стосунків у парі (любов, довіра, інтимність, сексуальна комунікація), як діадична передумова сексуальних стосунків; 3) можливість реалізації сексуального сценарію або його адаптивність в конкретних умовах пари – чинник, що відповідає за безпосередній прояв сексуальної поведінки. Варто зазначити, що дана модель враховує виключно психологічні чинники суб'єктивного сексуального благополуччя.

Позитивна динаміка в рамках запропонованої моделі можлива в наступних випадках: особистість знаходить в обставинах війни можливість для успішної реалізації своїх особистісних актуальних здібностей; статево-рольова ідентичність виявляється адаптивною та справляється з тиском зовнішніх обставин; позитивний діадний копінг пари дозволяє опрацювати стрес; особистість може адаптувати свій сексуальний сценарій до нових умов.

Запропонована нами модель може бути корисною при розробці програм психологічної допомоги для пар, які зіткнулися з погіршенням сексуального життя внаслідок подій війни. Основні фокуси психотерапевтичної роботи включатимуть: терапію сексуальних дисфункцій; розвиток та збалансування актуальних здібностей особистості; напрацювання ефективних індивідуальних та діадних копінг-стратегій; формування якостей статево-рольової ідентичності, релевантних новим викликам; психотерапію негативних емоційних станів; підвищення гнучкості сексуальних сценаріїв.

Висновки. У дослідженні представлено комплексну теоретичну модель впливу соціально-психологічних чинників ситуації війни на рівень сексуального благополуччя пари. У цій моделі особистість постає у сукупності трьох взаємопов'язаних психологічних конструктів: характерологічних особливостей (у вигляді актуальних здібностей та сфер переробки конфлікту за

методом позитивної психотерапії), статево-рольової ідентичності та сексуального сценарію. У запропонованій моделі вплив чинників війни на сексуальне життя пари розглядається через призму механізмів поширення та опрацювання стресу всередині пари. На зустрічі негативних обставин війни з характерологічними особливостями особистості виникає актуальний конфлікт, що запускає механізм стресового реагування. Інструментами зменшення стресу виступають механізми індивідуального та діадного копіngu. Набір копіng-стратегій визначається патернами статево-рольової ідентичності особистості. Хронічний стрес, який залишається неопрацьованим механізмами копіngu, становить чинник ризику виникнення психогенних сексуальних дисфункцій та негативних психоемоційних станів. В свою чергу, такі негативні психоемоційні стани негативно впливають на якість стосунків,

можуть бути причиною сексуальних порушень та пригнічують можливість реалізації сексуального сценарію. Погіршення якості стосунків створює додатковий внутрішній стрес, який також є чинником ризику психогенних сексуальних дисфункцій.

З іншого боку, до детермінант, які впливають на рівень сексуального благополуччя, належать наявність або відсутність сексуальних дисфункцій, якість взаємин між партнерами та можливість реалізації сексуального сценарію в нових умовах. Представлена модель може бути корисною при розробці програм психологічної допомоги для пар, які зіткнулися з погіршенням сексуального життя внаслідок подій війни. Перспективним напрямом подальших досліджень є емпірична перевірка запропонованої моделі та визначення кореляцій між її компонентами.

Література:

1. Гупаловська, В. (2021). Суб'єктивне сексуальне благополуччя: концептуалізація поняття та психологічна модель. *Psychological Journal*, 7(9), 36-47.
2. Нагорняк, Ю. В. (2024). Гендерні особливості постстресових реакцій та інструменти позитивної психотерапії в подоланні стресу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, (3). <https://doi.org/10.32782/psyvisnyk/2024.3.18>
3. Нагорняк, Ю. В. (2024). Стресогенні фактори сексуальних дисфункцій та терапевтична стратегія їх подолання. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 2(74), 324-331. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-337-344>
4. Родіна, Н. В. (2015). Статево-рольова ідентичність особистості та особливості подолання стресу в ситуаціях загрози самоактуалізації. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*, (1), 32.
5. Сингаївська, І. В., & Осауленко, Н. В. (2023). Особливості комунікативних проблем в шлюбних партнерських стосунках переселенців під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(71), 125-134.
6. Слюсар, Л. (2023). Українська сім'я в умовах війни. *Demography and social economy*, 52(2), 3-20.
7. Шинкаренко, І. (2022). Сім'я в умовах війни: психологічні, психосоціальні та психопатологічні проблеми. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*, (2), 554-562.
8. Bodenmann, G., Ledermann, T., & Bradbury, T. N. (2007). Stress, sex, and satisfaction in marriage. *Personal relationships*, 14(4), 551-569.
9. Bodenmann, G., Randall, A. K., & Falconier, M. K. (2016). Coping in couples: the systemic transactional model (STM). In *Couples coping with stress*, 5-22. Routledge.
10. Lipińska-Grobelny, A. (2011). Effects of gender role on personal resources and coping with stress. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 24(1), 18-28. <https://doi.org/10.2478/s13382-011-0002-6>
11. Peseschkian, N. (1993). *Psychosomatik und Positive Psychotherapie*. Springer – Verlag Berlin Heidelberg.
12. Simon, W., & Gagnon, J. H. (2003). Sexual scripts: Origins, influences and changes. *Qualitative Sociology*, 26(4), 491-497. <https://doi.org/10.1023/B:QUAS.0000005053.99846.e5>
13. Shamaï, M., Enosh, G., Machmali-Kievitz, R., & Gilad, D. (2017). Living in the line of fire: The impact of the exposure to warfare on couple relationships. *Journal of Family Therapy*, 39(3), 386-403. <https://doi.org/10.1111/1467-6427.12162>

УДК 159.955:[331.102.312'008:005.966]
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-576-586

ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ: ОПЕРАЦІЙНИЙ ТА ОСОБИСТІСНИЙ КОМПОНЕНТИ

Марта Тиченко

*Аспірантка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка
НАПН України, м. Київ, Україна, e-mail: m.tychenko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5010-7998>*

PSYCHOLOGICAL READINESS FOR A PROFESSIONAL CAREER IN THE CREATIVE INDUSTRIES: OPERATIONAL AND PERSONAL COMPONENTS

Marta Tychenko

*PhD student of the Laboratory of Organizational and Social Psychology H.S. Kostiuk Institute of Psychology of
the NAPS of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: m.tychenko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5010-7998>*

Анотація. Важливим поняттям у сучасній організаційній психології є психологічна готовність до здійснення професійної кар'єри. Даний конструкт активно вивчався різними українськими дослідниками (Карамушка Л., 2000; Карамушка Т., 2022, Шеленкова, 2015). Авторка даної статті у попередніх публікаціях досліджувала поняття психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри, зокрема окремі її компоненти в контексті сфери креативних індустрій, серед яких – ціннісно-мотиваційний, когнітивний компоненти, а також поняття суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху працівників цієї професійної царини. Мета даної статті полягає у вивченні особливостей операційного та особистісного компонентів психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій. Для досягнення поставленої мети було сформульовано наступні завдання: 1. Проаналізувати зв'язок складових операційного компоненту психологічної готовності до професійної кар'єри з чинниками мікрорівня (характеристиками працівників) та мезорівня (характеристиками організації). 2. Проаналізувати зв'язок складових особистісного компоненту психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій з чинниками мікрорівня та мезорівня. 3. Проаналізувати наявність зв'язків операційного та особистісного компонентів психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій з чинниками мікро, мезорівнів. Загалом у статті описано специфіку цих компонентів. Показано наявність взаємозв'язку між їх складовими та чинниками мікро- та мезорівнів, що впливають на їхній розвиток.

Встановлені закономірності та описані особливості можуть бути істотними в питанні управління власною кар'єрою, та можуть використовуватися як самими працівниками, так і фахівцями з управління персоналом.

Ключові слова: креативні індустрії; професійна кар'єра; психологічна готовність до здійснення професійної кар'єри; операційний компонент здійснення професійної кар'єри; особистісний компонент здійснення професійної кар'єри; чинники професійної кар'єри.

Формул: 0; **рис.:** 0, **табл.:** 4, **бібл.:** 21

Abstract. An important concept in modern organizational psychology is psychological readiness for a professional career. This construct has been actively studied by various Ukrainian researchers (Karamushka, 2000; Karamushka, 2022; Shelenkova, 2016). In previous publications, the author of this article has explored the concept of psychological readiness for a professional career, in particular its components in the context of the creative industries, including value-motivational, cognitive components, as well as the concept of subjective and objective career success of employees in this professional field. This article aims to study the peculiarities of the operational and personal components of psychological readiness for a professional career of employees in the creative industries. To achieve this goal, the following tasks were formulated: 1. To analyze the relationship between the components of the operational component of psychological readiness for a professional career of employees in the creative industries with micro-level factors (employee characteristics) and meso-level factors (organization characteristics). 2. To analyze the relationship of the personal component of psychological readiness for a professional career of employees in the creative industries with micro-level and meso-level factors. 3. To analyze the overall the relationships of operational and personal components of psychological readiness with micro and meso-level factors.

In general, the article describes the specifics of these components. It is shown that a relationship exists between their components and micro-level and meso-level factors that affect their development. The established regularities and

described peculiarities can be significant in managing their career and can be used both by employees and by HR professionals.

Keywords: *creative industries; professional career; psychological readiness for professional career; operational component of professional career; personal component of professional career; factors of professional career.*

Formulas: 0; fig.: 0, tabl.: 4, bibl.: 21

Постановка проблеми. Виклики на ринку праці в Україні та світі зумовлюють посилення уваги дослідників до питань, що стосуються побудови професійної кар'єри, чинників та умов, що цьому сприяють або ж, навпаки, перешкоджають побудові професійної кар'єри (Карамушка Л., 2000; Карамушка Т., 2022; Сингаївська, 2015; Шеленкова, 2015).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Варто зауважити, що раніше авторкою даної статті було описано окремі теоретичні та емпіричні результати попередніх досліджень психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій (Карамушка & Тиченко, 2023а, 2023б; Тиченко, 2024а, 2024б). Зараз важливо проаналізувати саме операційний та особистісний його компоненти. Передусім коротко опишемо складові операційного компоненту (*кар'єрна самоефективність, кар'єрна адаптивність, залученість в кар'єру, особистісна орієнтація на співпрацю й конкуренцію*). Загалом ми підтримуємо точку зору дослідників N. Betz & G. Hackett (2006), які підкреслювали, що *кар'єрна самоефективність* не є окремим самостійним поняттям та стосується переконань про власну самоефективність щодо сфер та патернів поведінки в контексті професійної кар'єри. Або ж як міра того, наскільки людина переконана у власній здатності управляти власною професійною кар'єрою. Іншими словами – це форма власне самоефективності, що є контекст-залежною (Kossek, Roberts, Fisher & Demarr, 1998; Day & Allen, 2004). За даними дослідників високий рівень самоефективності важливий для подолання сумнівів та різних викликів у житті людини (Brusokas & Malinauskas, 2014).

Іншим важливим поняттям є *кар'єрна адаптивність*, що має кілька

компонентну структуру та стосується ресурсів людини, необхідних для процесу вирішення професійних завдань, пов'язаних з цим викликів та перешкод. Загалом ці завдання можна систематизувати як такі, що стосуються професійного зростання працівника, або ж в умовах, коли відбуваються професійні зміни, або ж навіть виробничі травми (Maggiore, Rossier & Savickas, 2015).

Ще одним важливим конструктом є поняття *залученості в кар'єру*, що виражає ступінь того, наскільки людина приділяє увагу розвитку власної професійної кар'єри. Важливо зауважити, що тут мова не про переконання чи наміри, а конкретні поведінкові патерни, що стосуються кар'єри, які втілюються як в межах конкретної організації, в якій працює фахівець, так і поза нею в більш широкому контексті. До такої кар'єрної поведінки, що виражає зацікавленість фахівця, належать: наявність плану побудови власної кар'єри, її аналізу, розуміння можливостей та загалом зовнішньої кон'юнктури в розрізі кар'єри. Також важливим є налагодження професійних зв'язків, розвиток власних навичок, позиціонування себе в кар'єрі (Hirschi, Freund & Herrmann, 2014). Цікаво, що *кар'єрна адаптивність* за даними дослідників є медіатором між деякими особистісними характеристиками та власне залученості в кар'єру (Nilforooshan & Salimi, 2016).

В процесі професійної діяльності людина активно взаємодіє з іншими колегами та партнерами. Тому вважаємо необхідним розглянути і особистісну орієнтацію *до співпраці та конкуренції*. Так, в науковій літературі здатність до співпраці та конкуренції тлумачиться як два незалежні конструкти, при цьому важливо, щоб обидва виміри були виражені в особистості. При цьому розглядаються переконання про співпрацю чи

конкуренцію, конкретні поведінкові патерни та ставлення людини щодо цього (Lu, Au, Jiang, Xie & Yam, 2013).

Ще один компонент, який важливо розглянути в рамках даної статті – це особистісний, сюди ми відносимо *креативність, загальні підприємницькі тенденції, професійну життєстійкість та здатність до самоаналізу*. Так важливим аспектом є *кар'єрний потенціал*, що можна тлумачити як особистісну здатність до вияву креативності, володіння відповідними здібностями та навичками. Разом з тим DiLiello & Houghton (2008) виокремлюють *поняття практичної креативності*, що пов'язане з розумінням людиною такого способу дій, аби можна було б виявити ці здібності та застосовувати навички у відповідній професійній діяльності. Таким чином практичну креативність варто розглядати у взаємозв'язку організації, робочого місця та її стимулювання.

В умовах сучасних викликів актуальним є конструкт *професійної життєстійкості*. Дослідник О. Коун (2020) зауважує, що розглядати життєстійкість суто узагальнено є не зовсім виправданим, адже в різних сферах життя її показники можуть суттєво відрізнятися, приміром, у навчанні, професійній сфері, міжособистісних стосунках тощо. Професійна життєстійкість є особистісною властивістю, що має системний характер, і безпосередньо пов'язана з професійною діяльністю, та розвивається впродовж у цьому процесі. Важливими її вимірами є відповідна включеність в діяльність, моніторинг такої діяльності, прийняття можливих загроз – це дає змогу протистояти несприятливим ситуаціям чи перебігу подій. Саме тому професійна життєстійкість є важливою характеристикою для особистісного і професійного розвитку людини, психічного здоров'я тощо (Коун, 2020).

Суттєвою складовою особистісного компоненту є те, наскільки людина здатна *до самоаналізу*, адже рефлексія про себе, власні дії, досвід, здобутки та невдачі є

значущими для працівника (Silvia, 2022). Звісно, це теж стосується і професійної кар'єри. А.М. Grant (2001) вважає, що рефлексію та осяяння, які є метакогнітивними процеси, можна розглядати як спосіб оцінки здатності до самоаналізу людини. Спільним між ними є те, що вони стосуються думок людини, її емоцій та почуттів та власне поведінки. Відмінним є те, що саморефлексія означає їх перевіряння, а інсайт – чіткості усвідомлення чи розуміння (Grant, 2001; Silvia & Phillips, 2011).

Формулювання цілей статті.

Мета даної публікації полягає у вивченні особливостей операційного та особистісного компонентів до здійснення професійної кар'єри фахівців даної сфери. У попередніх наших публікаціях ми проаналізували рівні розвитку складових цих компонентів (Тиченко, 2024а. 2024b). З огляду на це для досягнення поставленої мети було сформульовано такі завдання:

1. Проаналізувати зв'язок складових операційного компоненту психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій з чинниками мікрорівня (характеристиками працівника) та мезорівня (характеристиками організації)
2. Проаналізувати зв'язок складових особистісного компоненту психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій з чинниками мікрорівня (характеристиками працівника) та мезорівня (характеристиками організації).
3. Проаналізувати наявність зв'язків операційного та особистісного компонентів психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій з чинниками мікро, мезорівнів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для проведення дослідження використовувалися комплекси методик «Операційний компонент» та «Особистісний компонент», які включали діагностичні методики, спрямовані власне на вивчення особливостей цих компонентів

працівників сфери креативних індустрій. Крім того, застосовувалась анкета-паспортичка (для виявлення чинників, які при цьому можуть бути важливими). Нами було використано інструмент Google Forms.

Вибірка дослідження. Загальна кількість осіб, які взяли участь у дослідженні, – 114. Всі вони працювали на момент його проведення в сфері креативних індустрій на різних посадах. У попередніх публікаціях автора були детально описані особливості вибірки (Карамушка, Тиченко, 2023b).

У процесі виконання *першого завдання*, вивчення особливостей операційного компоненту, зауважимо, що ми розглядаємо дві групи чинників мікрорівня: *організаційно-професійні* (рівень освіти, посада в організації, стаж роботи в організації, формат роботи, режим роботи) та *соціально-демографічні* (стать, вік, сімейний стан, наявність дітей). Для емпіричного з'ясування цього питання ми використовували кореляційний аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

Зв'язок між рівнем вираженості складових операційного компоненту працівників сфери креативних індустрій та чинниками мікро- та мезорівнів (r)

	<i>Чинники мікрорівня</i>					
	<i>Організаційно-професійні чинники</i>			<i>Соціально-демографічні чинники</i>		
<i>Складові операційного компоненту</i>	Освіта	Посада	Стаж роботи в організ.	Вік	Сімейний стан	Наявн. дітей
Кар'єрна самоефективність	-0,195*	0,093	0,060	0,060	-0,256**	-0,141
Турбота	-0,078	-0,013	-0,200*	-0,146	-0,098	-0,046
Контроль	-0,099	0,035	-0,052	-0,196*	0,010	0,106
Впевненість	0,034	-0,035	-0,189*	-0,184*	0,066	0,216*
Кар'єрна адаптивність	-0,154	-0,058	-0,171	-0,236*	0,056	0,150
Залученість в кар'єру	0,034	0,207*	-0,122	-0,198*	0,137	-0,004
Переконання про співпрацю	0,280**	0,104	0,018	0,153	-0,152	-0,114
Поведінкові тенденції співпраці	0,198*	-0,027	0,061	0,125	-0,231*	-0,080
Почуття щодо співпраці	0,229*	0,138	-0,069	0,107	-0,235*	-0,144
Співпраця	0,289**	0,084	0,010	0,159	-0,247**	-0,135
Поведінкові тенденції конкуренції	-0,143	0,065	0,089	-0,070	0,221*	-0,044
Віра про конкуренцію	-0,062	-0,007	0,218*	0,040	0,130	-0,086
Почуття конкуренції	-0,032	0,143	0,003	-0,116	0,241**	0,108
Конкуренція	-0,093	0,087	0,121	-0,064	0,245**	-0,001

* p<0,05; ** p<0,01

Джерело: створено авторкою за результатами проведеного дослідження

Передусім бачимо, що існує негативний кореляційний зв'язок між таким чинником як *освіта* та кар'єрною самоефективністю ($r=-0,195$, $p<0,05$). Це насправді цікавий результат, який на

перший погляд може здаватися дещо нелогічним. Але, на нашу думку, якщо взяти до уваги ті виклики, які можуть відчувати працівники в поточних умовах, така кореляція є зрозумілою. Крім того,

зростання рівня освіти може бути пов'язане з більшою кількістю можливостей та викликів водночас. Також простежується позитивний кореляційний зв'язок між чинником *освіти* та орієнтацією на співпрацю в цілому ($r=0,289$, $p<0,01$). Також спостерігаємо позитивний кореляційний зв'язок між даним чинником та різних аспектів орієнтації на співпрацю, а саме: переконання про співпрацю ($r=0,280$, $p<0,01$), поведінкових тенденцій ($r=0,198$, $p<0,05$), почуттів ($r=0,229$, $p<0,01$). Відповідно працівники з вищим рівнем освіти можуть бути більш схильними до співпраці. Вважаємо, що це можна пояснити тим, що в умовах навчання часто підкреслюється значущість співпраці та командної роботи та їх ролі для кар'єрного розвитку працівника. При цьому не виявлено значущих кореляційних зв'язків між орієнтацією на конкуренцію в цілому, її різних аспектів з чинником освіти.

У ході дослідження було з'ясовано наявність позитивного кореляційного зв'язку щодо чинника *посади* та кар'єрною залученістю ($r=0,207$, $p<0,05$). Вважаємо, це може бути пов'язано з тим, що зростання по посаді (працівник – менеджер) пов'язане з більшою кількістю нових кар'єрних можливостей та їх усвідомленням. З іншого боку, це може засвідчувати, що власне працівник не завжди розуміють актуальні для себе нагоди та шляхи для кар'єрного розвитку.

У контексті такого чинника як *стаж роботи в організації* виявлено негативні кореляційні зв'язки з такими субшкалами кар'єрної адаптивності як турбота ($r=-0,200$, $p<0,05$) та впевненість ($r=-0,189$, $p<0,05$). Тобто в міру збільшення стажу роботи працівника в організації є тенденція до їх зниження. Припускаємо, що в умовах довшої роботи в компанії, працівник може відчувати себе більш захищеним, має стабільну позицію в організації, і таким чином може менше приділяти увагу турботам про власне професійне майбутнє чи вибір (*субшкала турботи*). При цьому така стабільність передбачає і «зворотній

бік медалі». На нашу думку, тривалий час роботи в компанії може викликати відчуття рутинності у діяльності, немовби «кар'єра нікуди не рухається», а це в свою чергу зумовлює те, чи може працівник виконувати діяльність «на повну силу» та долати різноманітні виклики у ході роботи (*субшкала впевненості*).

З'ясовано, що в міру збільшення *стажу роботи* посилюється тенденція до переконання працівника у важливості конкуренції ($r=0,218$, $p<0,01$). І це видається нам закономірним, адже він набуває професійного досвіду, кращого розуміння відповідних завдань та розуміння себе і своїх пріоритетів.

У контексті соціально-демографічних чинників ми теж виявили деякі цікаві тенденції. Як видно з *Таблиці 1*, виявлені негативні кореляційні зв'язки чинником *віку* та кар'єрною адаптивністю ($r=-0,236$, $p<0,05$), а також такими субшкалами як контроль ($r=-0,236$, $p<0,05$) і впевненість ($r=-0,236$, $p<0,05$). Припускаємо, що працівники старшого віку можуть відчувати труднощі щодо нових технологій та методів у роботі, які динамічно змінюються. З іншого боку, відчуття меншого контролю може бути пов'язано з тим, що працівники бачать свою кар'єру як стабільну і водночас, що має менше можливостей для самовираження, а відповідно – здатності до змін та контролю. Інших кореляційних зв'язків між чинником віку та субшкалами даної методики не виявлено.

Можна констатувати наявність негативного кореляційного зв'язку між чинником *віку* та кар'єрною залученістю ($r=-0,198$, $p<0,05$). Вважаємо, що з плином часу працівник може переглядати власні життєві цілі та прагнення і, скажімо, прагнути до більшої збалансованості різних сфер власного життя. Таким чином вони менше будуть зацікавлені у нових професійних змінах та досягненні інших кар'єрних здобутків. Не виключаємо і того, що в силу економічних викликів працівники можуть бути більш вибірковими чи навіть

обережними у своїх діях в сфері професійної кар'єри.

Виявлено негативний кореляційний зв'язок між таким чинником як *сімейний стан* та кар'єрною самоефективністю ($r=-0,256$, $p<0,01$), тобто у неодружених чи незаміжних досліджуваних цей показник є нижчим. Припускаємо, що одружені чи заміжні досліджувані можуть відчувати більшу стабільність в особистому житті, мають постійну підтримку від свого партнера чи партнерки, приміром в розподілі сімейних обов'язків, і таким чином мати можливість приділяти більшу увагу і час робочим зобов'язанням та професійній кар'єрі.

Цікавими є наступні результати: виявлено негативні кореляційні зв'язки між таким чинником як *сімейний стан* та орієнтацією на співпрацю ($r=-0,247$, $p<0,01$), а також її проявами на різних рівнях: поведінки ($r=-0,231$, $p<0,05$) та почуття щодо співпраці ($r=-0,235$, $p<0,05$), це означає, що ці показники є нижчими саме в працівників, які є неодруженими.

При цьому виявлені позитивні кореляційні між цим же чинником та орієнтацією на конкуренцію ($r=0,245$, $p<0,01$), поведінкових тенденцій ($r=0,221$, $p<0,05$) та почуття конкуренції ($r=0,241$, $p<0,01$). Вважаємо, що це можна пояснити тим, що потенційно працівники, які є неодруженими, можуть більшою мірою фокусувати на власних цілях та їх досягненні. Ще один важливий виявлений аспект, виявлений в процесі проведення дослідження стосується наявності позитивного кореляційного зв'язку між таки чинником як *наявність дітей* та впевненістю як виміром кар'єрної адаптивності ($r=0,216$, $p<0,05$). Таким чином вищий рівень даного показника спостерігається у осіб, які не мають дітей. Ймовірно, це можна пояснити тим, що працівники, які мають дітей мають широкий спектр зобов'язань та відповідальності, та повинні поєднувати чи то пак балансувати між різними сферами власного життя.

Таблиця 2

Зв'язок між рівнем вираженості складових операційного компоненту працівників сфери креативних індустрій та чинниками мезорівня (r)

Складові операційного компоненту	Характеристики організацій як чинники мезорівня	
	Напрямок діяльності організації	Кількість років роботи організації
Залученість в кар'єру	0,318***	-0,228*
Переконання про співпрацю	-0,030	0,246**

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$

Джерело: створено авторкою за результатами проведеного дослідження

Щодо *чинників мезорівня*, то зауважимо, що існує прямий кореляційний зв'язок між *напрямком діяльності організації* та залученості в кар'єру працівника ($r=0,318$, $p<0,001$), тобто в організаціях напрямку реклами, маркетингу та PR цей рівень є вищим, аніж в ІТ (Табл. 2). Можна припустити більший фокус на технічні вимоги та структурованість процесів в останній, що і зумовлює такі показники. Також бачимо негативний кореляційний зв'язок між

чинником *кількості років*, впродовж яких організація працює на ринку та залученості в кар'єру ($r=-0,228$, $p<0,05$). Ймовірно, такий результат може бути пов'язаний з певною визначеністю та сталістю політик, зокрема і в контексті кар'єрного зростання працівників в організаціях, які існують вже тривалий час. В контексті даного чинника виявлено позитивний кореляційний зв'язок і з таким аспектом як переконання про співпрацю ($r=0,246$, $p<0,01$). Вважаємо, це можна пояснити певним культивуванням

ролі співпраці в організаціях для досягнення очікуваних результатів.

В межах другого завдання даної статті перейдемо до розгляду особливостей особистісного компоненту. Передусім виявлено негативний кореляційний зв'язок між таким чинником як *формат діяльності* та саморефлексія ($r = -0,205$, $p < 0,05$), що означає, що у штатних працівників показники саморефлексії є нижчими, аніж у фрілансерів. Можна припустити, що попри те, що креативність є засадничою характеристикою професійної сфери, в якій працюють досліджувані, робота в штаті організації накладає певну «рамку» діяльності та

відповідних обов'язків. Натомість робота фрілансера може передбачати більшу автономність, чимало рішень їм доводиться обмірковувати самостійно. Це в свою чергу може зумовлювати такі результати.

В контексті такого чинника як *освіта* виявлено позитивний кореляційний зв'язок з таким аспектом як інсайт ($r = 0,191$, $p < 0,05$), тобто в міру набуття вищого освітнього рівня, рівень інсайту збільшується. Це, вочевидь, зумовлено тим, що здобуття освіти пов'язане з новими знаннями, розвитком власних якостей та навичок, розширенням світогляду, що має значення в контексті кращого розуміння власних думок, почуттів та поведінки.

Таблиця 3

Зв'язок між рівнем вираженості складових особистісного компоненту працівників сфери креативних індустрій та чинниками мікрорівня (r)

	<i>Чинники мікрорівня</i>							
	<i>Організаційно-професійні чинники</i>				<i>Організаційно-професійні чинники</i>			
	Формат	Освіта	Посада	Стаж роботи	Вік	Стать	Сім. стан	Наявн. дітей
Креат. потенц.	0,065	0,154	0,154	-0,162	-0,108	0,193*	0,073	0,040
Практ. креат.	0,131	0,156	0,215*	-0,109	-0,074	0,167	0,006	0,090
Заг підпр. тенд.	0,017	0,052	0,118	-0,143	-0,086	,058	-0,194*	-0,115
Проф. прийн. викл.	0,003	0,148	0,111	-0,194*	-0,157	0,073	-0,033	0,121
Проф. включ.	0,052	0,130	0,195*	-0,012	0,023	0,151	-0,192*	-0,111
Мотив. компон	0,057	0,126	0,251**	-0,124	-0,104	0,059	-0,046	0,043
Емоц. компон	-0,047	0,100	0,141	-0,070	-0,130	0,245**	0,027	0,060
Соц. компон	0,098	0,137	0,145	-0,129	0,037	0,093	-0,189*	-0,105
Проф. житт.	0,021	0,105	0,190*	-0,118	-0,104	0,155	-0,111	0,006
Самор.	-0,205*	-0,125	0,088	-0,211*	-0,298***	0,114	0,256**	0,243**
Інсайт	-0,017	0,191*	-0,103	0,024	0,033	0,061	-0,057	-0,030

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Джерело: створено авторкою за результатами проведеного дослідження

Варто згадати і про такий організаційно-психологічний чинник як *посада* – виявлено ряд позитивних кореляційних зв'язків – зокрема з таким

параметром, як практична креативність ($r = 0,215$, $p < 0,05$), що стосується того, чи бачить працівник можливості застосовувати власні навички та якості в

безпосередній робочій діяльності. Позитивний кореляційний зв'язок між рівнем посади і практичною креативністю може вказувати на те, що менеджери мають більше можливостей для застосування власних креативних ідей у роботі, аніж власне інші працівники. Ймовірно, причина може полягати в тому, що посада менеджера передбачає ширший діапазон для прийняття рішень та власне самостійності в реалізації власних ідей та напрацювань. Водночас важливо зрозуміти чи мають справді працівники такі можливості в конкретному організаційному контексті, чи вони можуть їх недостатньо зрозуміти – і це важливе питання для HR організацій.

Також простежуються кореляційні зв'язки між *рівнем посади* та з такою складовою професійної життєстійкості як професійна включеність $r = 0,195$, $p < 0,05$). Крім того – мотиваційним компонентом професійної життєстійкості ($r = 0,251$, $p < 0,05$) та загальним показником професійної життєстійкості ($r = 0,190$, $p < 0,05$). Ймовірно, це пов'язано з тим, що менеджери краще розуміють стратегію і цілі організації, а відповідно можливості, ресурси та підтримку від організації, яку вони можуть отримати.

В контексті такого організаційно-професійного чинника як *стаж роботи* в організації, то спостерігаємо негативний кореляційний зв'язок з показником саморефлексії ($r = -0,211$, $p < 0,05$). Тобто чим довше працівник працює в організації, тим меншою мірою приділяє увагу саморефлексії (аналізуванню та оцінюванню своїх думок, почуттів та поведінкових патернів). Як ймовірно пояснення можна навести таку думку: з плином часу, роками, які особа працює в організації, вона чітко розуміє власні обов'язки та потенційні виклики, і таким чином робота стає рутинною та меншою мірою виділяє час для саморефлексії. Крім того, було зафіксовано негативний кореляційний зв'язок з професійним прийняттям виклику як складовою професійної життєстійкості ($r = -0,194$,

$p < 0,05$), що теж може бути співзвучним з попереднім поясненням.

Виявлено негативний кореляційний зв'язок між соціально-демографічним чинником *віку* та саморефлексії ($r = -0,298$, $p < 0,001$), при чому, що він яскраво виражений. Припускаємо, що молоді працівники можуть бути більш схильними до саморефлексії через активний пошук та з'ясування власних пріоритетів у професійній кар'єрі. З віком, ймовірно, працівники можуть почувати себе більш впевнено у власних думках, почуттях, рішеннях та діях.

Щодо такого соціально-демографічного чинника як *стать*, можемо констатувати, позитивний кореляційний зв'язок з креативним потенціалом ($r = 0,193$, $p < 0,05$), а також емоційним компонентом професійної життєстійкості ($r = 0,245$, $p < 0,01$), що може вказувати на те, що жінки більшою мірою виявляють тенденцію до цих аспектів у професійній кар'єрі. В контексті *сімейного стану* – виявлені різні негативні кореляційні зв'язки: загальними підприємницькими тенденціями ($r = -0,194$, $p < 0,05$), професійною включеністю як складовою професійної життєстійкості ($r = -0,192$, $p < 0,05$) та соціальним компонентом професійної життєстійкості ($r = -0,189$, $p < 0,05$). Тобто одружені працівники виявляють більші показники щодо даних параметрів. Припускаємо, це може бути пов'язано з наявністю підтримки від сім'ї, готовності розширювати коло власних обов'язків та бути включеним у професійну діяльність, приміром, для покращення фінансової благополуччя в сім'ї. Також простежується позитивний кореляційний зв'язок між чинником сімейного стану та саморефлексією ($r = 0,256$, $p < 0,01$) – працівники, які є неодруженими виявляють більшу здатність до аналізування та оцінювання власних думок, почуттів та поведінки. Це досить цікавий результат, припускаємо, що це можна пояснити тим, що вони передусім покладаються більшою мірою на власні стандарти та очікування. З іншого боку бачимо позитивний кореляційний зв'язок між чинником

наявності дітей та саморефлексії ($r= 0,243$, $p<0,01$). Тобто працівники, які не мають дітей, можуть більшою мірою виявляти тенденцію до саморефлексії, що теж можна пов'язати з попереднім поясненням.

У процесі виконання даного завдання було з'ясовано наявність позитивного кореляційного зв'язку між таким чинником *мезорівня* як *напрямок діяльності організації*, в якій працює працівник та креативним потенціалом ($r= 0,345$, $p<0,001$) (Табл. 4). Тобто в

напрямку реклами, маркетингу та PR працівники виявляють більший креативний потенціал, ніж в організаціях напрямку IT, програмного забезпечення та комп'ютерних послуг. Можна припустити, що це пов'язано з більшим фокусом на технічні вимоги та алгоритми в умовах IT напрямку, тобто креативний потенціал спрямований на вирішення завдань, які все ж таки мають свої рамки та обмеження в частині технічного завдання.

Таблиця 4

Зв'язок між рівнем вираженості складових особистісного компоненту працівників сфери креативних індустрій та чинниками мезорівня (r)

Складові операційного компоненту	Характеристики організацій		
	як чинники мезорівня		
	Напрямок діяльності організації	Кількість працівників в організації	Кількість років, протягом яких організація працює
Креативний потенціал	0,345***	-0,049	-0,118
Сприйн. організ. Підтримка	0,088	-0,198*	-0,085
Саморефлексія	0,138	-0,205*	-0,272**

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$

Джерело: створено авторкою за результатами проведеного дослідження

Стосовно іншого чинника – *кількості працівників організації* виявлено негативний кореляційний зв'язок з параметром сприйнятої організаційної підтримки ($r= -0,198$, $p<0,05$), а також саморефлексії ($r= -0,205$, $p<0,05$). Крім того, зафіксовано негативний кореляційний зв'язок між таким чинником як кількість років роботи компанії на ринку та саморефлексією ($r= -0,272$, $p<0,01$). Можна припустити, що збільшення кількості персоналу може бути пов'язаним з меншою можливістю індивідуальної підтримки для працівників в умовах департаменталізації організації через постійну безпосередню увагу та комунікацію до кожного працівника зокрема з боку керівників організації. Не виключено, що в умовах великої організації працівники можуть

відчувати себе «елементами механізму», але не самостійною унікальною та неповторною одиницею, сприймають свою професійну роль як менш значущу.

В рамках третього завдання ми проаналізуємо зв'язки операційного та особистісного компонентів психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій з чинниками мікро, мезорівнів. Важливо зауважити, що не виявлено статистично значущих кореляційних зв'язків між операційним компонентом та чинниками мікро- чи мезорівнів. Припускаємо, це може бути пов'язано з тим, що тенденції зв'язку виявилися недостатньо вираженими і для отримання більш чіткої картини варто в подальшому залучити більшу кількість досліджуваних.

Водночас щодо особистісного компоненту ми виявили декілька цікавих результатів. Так, можна констатувати наявність негативного кореляційного зв'язку між *стажем роботи працівника в організації* як чинником мікрорівня та власне особистісним компонентом ($r = -0,193$, $p < 0,05$). Припускаємо, що тривала робота в межах однієї організації чи професійної сфери може зумовлювати більшу консервативність, тобто орієнтацію на виконання задач за певним звичним алгоритмом, меншу схильність до зміни патернів поведінки в умовах відповідних робочих процесів.

Виявлені кореляційні зв'язки соціально-демографічних чинників мікрорівня з особистісним компонентом: *статі* ($r = 0,232$, $p < 0,05$) та *віку* ($r = -0,189$, $p < 0,05$). Дані щодо віку, на нашу думку, дещо перегукуються з попередніми даними. З одного боку, можна припускати потребу осіб старшого віку в стабільності. Водночас описані вище дані щодо показника саморефлексії можуть вказати і на прагнення приймати більш зважені рішення, ретельно обирати яким векторам власного розвитку, якостей та навичок зокрема вони прагнуть приділяти увагу в контексті власної професійної кар'єри. Додамо, що інших статистично значущих зв'язків не знайдено.

Література:

1. Карамушка, Л. М. (2000). *Психологія управління закладами середньої освіти: монографія*. Ніка-центр.
2. Карамушка, Л. М., & Тиченко, М. Є. (2023а). *Методики дослідження психологічних особливостей професійної кар'єри*. Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України.
3. Карамушка, Л. М., & Тиченко, М. Є. (2023б). Особливості ціннісно-мотиваційного компоненту психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 30(4), 66-83.
4. Карамушка, Т. В. (2022) *Психологічна кар'єра аспірантів*. Видавець Вікторія Кундельська.
5. Кокун, О. М. (2020). Професійна життєстійкість особистості: аналіз феномена. *Актуальні проблеми психології: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія*, 20(5), 68-81.

Висновки.

У рамках даного дослідження проаналізовано специфіку операційного та особистісного компонентів психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій. Констатовано статистично значущі зв'язки між окремими їх складовими та чинниками мікрорівня (характеристиками працівників) та мезорівня (характеристиками організацій). Проаналізовано наявність кореляційних зв'язків між зазначеними компонентами психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри з одного боку, та чинниками мікро, мезорівнів – з іншого.

Переконані, що встановлені закономірності, що відображають особливості даних компонентів, зокрема, в умовах війни, можуть бути істотними в питанні управління власною кар'єрою, та використовуватися як самими працівниками, так і фахівцями з управління персоналом.

Перспективи подальших досліджень полягають у синтезі раніше проаналізованих даних та попередніх досліджень з метою формування комплексного бачення щодо особливостей психологічної готовності працівників сфери креативних індустрій до професійної кар'єри.

6. Сингаївська, І. В. (2015). Особистісні якості викладача як передумова його професійної успішності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2, 86-93.
7. Тиченко, М. (2024а). Особливості операційного компоненту психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій. У Н. Кулаєва, Л. Корват, В. Петренко (Ред.). *IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Економічна поведінка молоді: конструктивні форми та девіації»*. (с. 151-156). Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.
https://kneu.edu.ua/ua/kaf_fupstap/k_pedagogiky_ta_psyhologii/scientific_activity_ped_psih/fupsp_kpp_mate_r_konf/
8. Тиченко, М. (2024б). Особливості операційного компоненту психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій. *VI Міжнародна конференція «Держава,*

регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку». «Університет економіки та права «КРОК».

<https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2435>

9.Шеленкова, Н. Л. (2015) *Розвиток у майбутніх психологів готовності до здійснення професійної кар'єри*. Акварель.

10.Betz, N. E., & Hackett, G. (2006). Career self-efficacy theory: Back to the future. *Journal of career assessment*, 14(1), 3-11.

11.Brusokas, A., & Malinauskas, R. (2014). Career self-efficacy among Lithuanian adolescents in sports schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 212-216.

12.Day, R., & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 72-91.

13.DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2008). Creative potential and practised creativity: Identifying untapped creativity in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 37-46.

14.Grant, A. M. (2001). Rethinking psychological mindedness: Metacognition, self-reflection, and insight. *Behaviour Change*, 18(1), 8-17.

15.Hirschi, A., Freund, P. A., & Herrmann, A. (2014). The career engagement scale: Development and

validation of a measure of proactive career behaviors. *Journal of career assessment*, 22(4), 575-594.

16.Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51, 935-962.

17.Lu, S., Au, W. T., Jiang, F., Xie, X., & Yam, P. (2013). Cooperativeness and competitiveness as two distinct constructs: Validating the Cooperative and Competitive Personality Scale in a social dilemma context. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1135-1147.

18.Maggiori, C., Rossier, J., & Savickas, M. L. (2015). Career adapt-abilities scale—short form (CAAS-SF) construction and validation. *Journal of career assessment*, 25(2), 312-325.

19.Nilforooshan, P., & Salimi, S. (2016). Career adaptability as a mediator between personality and career engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 1-10.

20.Silvia, P. J., & Phillips, A. G. (2011). Evaluating self-reflection and insight as self-conscious traits. *Personality and Individual Differences*, 50(2), 234-237.

21.Silvia, P. J. (2022). The self-reflection and insight scale: Applying item response theory to craft an efficient short form. *Current Psychology*, 41(12), 8635-8645.

УДК 159.923.2:159.96

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-587-594

БАГАТОВИМІРНА МОДЕЛЬ СТРУКТУРИ ГОТОВНОСТІ ДО МАТЕРИНСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Наталія Шматко

Аспірантка кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ShmatkoNS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4476-0488>

MULTIDIMENSIONAL MODEL OF THE STRUCTURE OF READINESS FOR MOTHERHOOD IN CRISIS SITUATIONS

Natalia Shmatko

PhD student, Department of Psychology, University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: ShmatkoNS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4476-0488>

Анотація. У статті здійснено теоретичний аналіз концепцій психологічної готовності до материнства, які були розроблені українськими науковцями протягом останніх 15 років. Актуальність дослідження зумовлена соціальними викликами сучасності, зокрема впливом війни та кризових ситуацій на психологічний стан жінок та їхню готовність до материнства. Незважаючи на значну кількість досліджень цього феномену, у науковій літературі відсутня єдина концепція, яка б інтегрувала психологічні, соціокультурні та екзистенційні аспекти готовності до материнства, а також враховувала її динамічність та адаптаційні механізми.

Метою дослідження є розробка багатовимірної концепції готовності до материнства, яка включає традиційні психологічні компоненти (когнітивно-рефлексивний, афективно-регулятивний, практично-компетентнісний), а також нові аспекти, що відображають динамічність процесу адаптації (психофізіологічний, соціально-ресурсний, ціннісно-мотиваційний з екзистенційним рівнем та динамічно-адаптивний компонент). Методологічною основою дослідження є теоретичний аналіз наукових праць, порівняльний аналіз концепцій та системно-структурний підхід для узагальнення розробленої моделі

У результаті дослідження визначено основні недоліки існуючих моделей готовності до материнства, зокрема їхню статичність та недостатнє врахування зовнішніх соціальних і кризових чинників. Запропонована концепція дозволяє розглядати готовність до материнства не лише як набір окремих компонентів, а як динамічну систему, що змінюється під впливом особистісних, соціальних і культурних факторів.

Перспективи подальших досліджень передбачають емпіричне підтвердження запропонованої моделі, зокрема вивчення її практичного застосування у сфері психологічного консультування та психотерапевтичної підтримки жінок у період підготовки до материнства, особливо в умовах кризових ситуацій під впливом війни.

Ключові слова: материнство, психологічна готовність, готовність до материнства, феномен готовності, проблема готовності, структура готовності до материнства, кризові ситуації, вплив війни, психологічна стійкість, адаптаційні механізми, кризові ситуації, компоненти готовності, концепція готовності до материнства.

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

Abstract. The article presents a theoretical analysis of psychological readiness for motherhood concepts developed by Ukrainian researchers over the past 15 years. The relevance of this study is determined by contemporary social challenges, particularly the impact of war and crisis situations on women's psychological well-being and their readiness for motherhood. Despite a significant number of studies on this phenomenon, the scientific literature lacks a unified concept that integrates the psychological, sociocultural, and existential aspects of readiness for motherhood while also considering its dynamic nature and mechanisms of adaptation.

The aim of the study is to develop a multidimensional concept of readiness for motherhood, incorporating traditional psychological components (cognitive-reflective, affective-regulatory, practical-competency) as well as new aspects that reflect the dynamic nature of adaptation (psychophysiological, social-resource, value-motivational with an existential level, and dynamic-adaptive component). The methodological foundation of the study includes theoretical analysis of scientific works, comparative analysis of concepts, and a system-structural approach to generalizing the proposed model.

The study identifies the main shortcomings of existing models of readiness for motherhood, particularly their static nature and insufficient consideration of external social and crisis factors. The proposed concept allows for viewing readiness for motherhood not just as a set of separate components but as a dynamic system that evolves under the influence of personal, social, and cultural factors.

Future research directions include empirical validation of the proposed model, particularly examining its practical applications in psychological counseling and psychotherapeutic support for women preparing for motherhood, especially in crisis situations influenced by war.

Keywords: *motherhood, psychological readiness, readiness for motherhood, phenomenon of readiness, problem of readiness, structure of readiness for motherhood, crisis situations, impact of war, psychological resilience, adaptation mechanisms, components of readiness, concept of readiness for motherhood.*

Formulas: 0; **fig.:** 1, **tab.:** 0, **bibl.:** 10

Постановка проблеми. Готовність до материнства є складним психологічним утворенням, що визначає адаптацію жінки до материнської ролі, її емоційне благополуччя та здатність до виховання дитини. В умовах війни та кризових ситуацій, наслідком яких є нестабільність та соціальні зміни, це питання набуває особливої актуальності. Попри численні дослідження, у науковій літературі відсутня єдина концепція готовності до материнства, яка б інтегрувала всі складові структури готовності до материнства. Існуючі моделі, розроблені українськими науковцями за останні 15 років, зосереджуються переважно на когнітивних, мотиваційних, емоційних та поведінкових аспектах, але мають обмеження: недостатньо враховують соціокультурні та екзистенційні чинники, механізми адаптації та динаміку змін у процесі становлення жінки як матері.

У сучасній науковій літературі зростає інтерес до цієї проблематики, що відображає виклики сучасності. Аналіз існуючих концепцій дозволяє систематизувати підходи та виявити їхні переваги й недоліки. Особливо важливим є вивчення впливу війни на формування готовності до материнства, що потребує комплексного підходу та врахування психологічних механізмів стресостійкості й гнучкості. Дослідження показують, що війна змінює материнську ідентичність та впливає на емоційний стан жінок, формуючи у них нові адаптаційні механізми (Eltanamy, Leijten, Jak, & Overbeek, 2021; Sousa, el-Zuhairi & Siddiqi, 2020).

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. Зокрема, у психології феномен материнства досліджували такі зарубіжні вчені, як Дж. Боулбі, Д. Віннікотт, Е. Еріксон, М. Кляйн, М. Маллер, К. Хорні та інші. Вони розглядали материнство крізь призму психоаналізу, теорії прив'язаності, стадій психосоціального розвитку та інших концепцій, які підкреслюють важливість раннього материнського досвіду для розвитку особистості.

Проблема готовності до материнства також активно розглядалася українськими науковцями, дослідження цього питання охоплюють різні аспекти: від психологічних і особистісних чинників до соціально-культурних детермінант. Аналіз українських досліджень свідчить про різноманітність підходів до вивчення феномена готовності до материнства. Так, Є. Кушнір (2020) досліджувала часові перспективи жінок із різним рівнем готовності до материнства, тоді як С. Канюка (2018) підкреслювала значення толерантності для формування цієї готовності. Н. Шмілик (2017) акцентувала увагу на суб'єктивному сприйнятті материнства жінками, М. Ващук (2012) вивчала наслідки недостатньої готовності до материнства у жінок із безпліддям, а Н. Дармошук (2011) аналізувала гендерні аспекти цього процесу серед студентів.

О. Проскурняк (2010) досліджувала психологічну структуру готовності до материнства, Н. Даниленко (2007) зосереджувалася на чинниках, що впливають на його формування, а Н. Яремчук (2010) досліджувала психологічні особливості підготовки молодих жінок до майбутнього материнства.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Загалом аналіз наукових публікацій свідчить про значний інтерес до проблеми готовності до материнства та її багатокомпонентної структури. Проте залишається недостатньо вивченим вплив кризових ситуацій, і зокрема вплив війни на цей процес. Це обґрунтовує необхідність подальших досліджень, які б враховували сучасні виклики та їхній вплив на психологічну готовність жінок до материнства. Також постає необхідність розробки більш цілісної концепції, яка б інтегрувала ключові компоненти готовності до материнства та враховувала сучасні виклики.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є розробка багатовимірної концепції психологічної готовності до материнства, що охоплює як традиційні психологічні аспекти, так і соціально-екзистенційні та адаптаційні механізми, важливі в умовах кризових змін. Особливий акцент зроблено на впливі соціокультурних викликів, зокрема війни та кризових ситуацій, на формування готовності до материнства. У дослідженні використано теоретичний аналіз наукових праць, порівняльний аналіз концепцій та системно-структурний підхід для узагальнення розробленої моделі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній науці існує низка підходів до розуміння феномену готовності до материнства та його структури. Протягом останніх 15 років українські дослідниці пропонували власні моделі готовності до материнства, акцентуючи увагу на різних аспектах цього складного психологічного утворення. Запропоновані

українськими науковицями концепції готовності до материнства поступово розширювали та уточнювали структуру готовності до материнства, додаючи нові компоненти та враховуючи різні аспекти цього процесу.

Так, науковиця О. Проскурняк у своїй дисертаційній роботі розглядає готовність до материнства як складне, інтегральне та динамічне психологічне утворення, яке характеризується розвитком самосвідомості жінки, змінами в її Я-образі та включає кілька ключових складових. Зокрема, вона виділяє наступні компоненти готовності до материнства:

1. Мотиваційно-ціннісний компонент.

Цей компонент передбачає усвідомлене бажання мати дитину та сприйняття материнства як важливої життєвої цінності. Він тісно пов'язаний із самосвідомістю жінки, її життєвими цілями, орієнтацією на самоактуалізацію та вибудовуванням ієрархії цінностей, де материнство займає одну з провідних позицій.

2. Когнітивний (пізнавальний) компонент.

Він включає знання, необхідні для материнства, що охоплюють аспекти психології, педагогіки, моралі, фізіології, догляду та виховання дітей, а також правові й економічні аспекти функціонування сім'ї. Формування цього компоненту забезпечує обґрунтовану орієнтацію жінки на материнську роль.

3. Афективно-регулятивний компонент.

Цей компонент відповідає за емоційно-вольову сферу, здатність жінки до саморефлексії, саморегуляції, контролю емоцій та розвитку емпатії. Він включає такі якості, як співпереживання, взаєморозуміння, а також здатність до підтримки та регуляції власних негативних переживань.

4. Поведінковий компонент.

Він відображає практичний аспект готовності до материнства, включаючи розвиток соціально-психологічних умінь,

засвоєння сценаріїв гендерної, сексуальної та материнської поведінки, а також здатність до саморегуляції життєдіяльності (Проскурняк, 2010).

Таким чином, концепція О. Проскурняк дає чітке уявлення про структурні складові готовності до материнства, акцентуючи увагу на мотиваційно-ціннісних, когнітивних, афективних та поведінкових аспектах. Проте, на відміну від деяких подальших моделей, вона не враховує достатньою мірою розвиток міжособистісних умінь, зокрема комунікативної компетентності майбутньої матері, а також глибші механізми емоційної взаємодії з дитиною.

На фоні цієї моделі з'являється концепція іншої української науковиці – Н. Яремчук. На відміну від концепції О. Проскурняк, концепція Н. Яремчук розширює розуміння готовності до материнства за рахунок включення додаткових компонентів, яких не вистачало в першій моделі. Згідно з її підходом, психологічна готовність жінки до материнства складається з п'яти основних компонентів:

- ціннісно-мотиваційний компонент, який охоплює усвідомлення цінності дитини, значущості материнської ролі та формування мотивації до народження дитини;

- інформаційно-пізнавальний компонент, що передбачає наявність у жінки знань про вагітність, психологічні кризи та способи їх подолання, а також особливості розвитку й потреб дитини на різних вікових етапах;

- комунікативний компонент, який охоплює здатність до встановлення і підтримки доброзичливих стосунків з дитиною та організації безпосередньої комунікації з нею;

- емпатійний компонент, що включає здатність матері розуміти почуття дитини, передбачати її емоційні реакції та виявляти співпереживання;

- афективно-регулятивний компонент, який стосується навичок емоційної саморегуляції, що сприяють

створенню сприятливих психологічних умов для дитини. Високий рівень саморегуляції допомагає розвинути психологічну стійкість і мінімізувати негативні емоційні стани, такі як тривожність чи депресивні настрої (Яремчук, 2010).

Таким чином, модель Н. Яремчук є суттєвим доповненням до концепції О. Проскурняк, оскільки вона акцентує увагу на комунікативному та емпатійному аспектах, що розкривають важливість активної емоційної взаємодії матері з дитиною та її соціальним оточенням. Проте обидві концепції, розглядаючи готовність до материнства переважно в соціально-психологічному аспекті, залишають поза увагою більш глибокі біологічні та психофізіологічні чинники.

З огляду на ці недоліки, концепція готовності до материнства, запропонована науковицею Н. Шмілик, виходить на новий рівень комплексності. На відміну від попередніх підходів, Н. Шмілик розширює розуміння готовності до материнства завдяки включенню психофізіологічного компоненту. На думку дослідниці, суб'єктивна готовність до материнства являє собою функціональну систему, що формується у процесі філо- та онтогенезу, має певну структуру й логіку розвитку, а також існує як у потенційному, так і в актуальному вимірі, відображаючи готовність жінки до материнства як діяльності.

Дослідниця виокремлює кілька ключових компонентів готовності до материнства:

- особистісний компонент, що включає рівень материнської зрілості, сформованість жіночої ідентичності, місце материнства в "Я-концепції", мотивацію до народження дитини та рівень самооцінки;

- емоційний компонент, який характеризується емоційною компетентністю, здатністю керувати власними переживаннями, підтримувати позитивний емоційний зв'язок із дитиною;

- пізнавальний компонент, що охоплює знання про вагітність, догляд за

дитиною та її розвиток, а також готовність розвиватися у цій сфері;

- операційний компонент, який стосується практичних навичок догляду за дитиною та її виховання;

- комунікативний компонент, що відображає наявність довірливих стосунків і підтримки з боку соціального оточення;

- психофізіологічний компонент, який враховує соматичні фактори, рівень стресостійкості, психомоторну активність і механізми подолання труднощів (Шмілик, 2017).

Концепція Н. Шмілик значно розширює розуміння структури готовності до материнства, вводячи багатовимірний підхід, що охоплює як психологічні, так і психофізіологічні аспекти. Особливістю цієї моделі є акцент на потенційній і актуальній готовності, а також включення операційного компоненту, що підкреслює важливість практичних навичок. Проте, хоча ця концепція охоплює ключові аспекти підготовки до материнства, вона не деталізує механізми взаємодії між складовими готовності та ступінь усвідомленості цих процесів.

Ще більш ієрархічну та інтегративну модель пропонує концепція С. Канюки, яка розглядає готовність до материнства як багаторівневе утворення. На відміну від попередніх підходів, модель Канюки включає як внутрішні компоненти готовності, так і їхню взаємозалежність та рівень усвідомленості. Зокрема, запропонована дослідницею структура включає наступні складові:

1. Психофізіологічна складова – базується на інстинкті продовження роду та фізичній зрілості, необхідній для народження дитини.

2. Мотиваційно-ціннісна складова – включає мотиви материнства, гуманістичні цінності, мотивацію материнської поведінки та усвідомлення значущості материнської ролі. Вищий рівень реалізованих потреб через материнство свідчить про більшу психологічну готовність.

3. Когнітивна складова – охоплює

уявлення про себе як матір, розуміння суті материнства, відповідальність, креативність та гнучкість мислення. Усвідомлення ролі матері у загальному життєвому контексті впливає на її реалізацію.

4. Емоційна складова – включає емпатію, саморегуляцію та самоствавлення. Вона пов'язана з мотиваційно-ціннісними та когнітивними чинниками, оскільки прийняття дитини базується на глибшому усвідомленні материнства.

5. Поведінкова складова – проявляється у зрілих комунікативних навичках, умінні вибудовувати миролюбні відносини, контролювати поведінку та висловлювання. Поведінкові реакції формуються на основі попереднього досвіду, цінностей і переконань.

6. Інформаційно-прикладна складова – стосується знань про вагітність, виховання, управління емоціями та алгоритмів догляду за дитиною. Оволодіння цими знаннями свідчить про відповідний рівень готовності (Канюка, 2018).

Концепція С. Канюки є найбільш комплексною серед розглянутих підходів, оскільки вона враховує не лише окремі структурні компоненти психологічної готовності до материнства, але й їхню взаємозалежність та рівень усвідомленості. Важливою перевагою цієї моделі є інтеграція психофізіологічної, мотиваційно-ціннісної, когнітивної, емоційної, поведінкової та інформаційно-прикладної складових, що дозволяє всебічно оцінювати готовність жінки до материнства. Особливо цінним є акцент на усвідомленості цього процесу, що дає змогу розглядати готовність як динамічне утворення, яке формується протягом життя.

Проте, попри широту охоплення, у цій та попередніх концепціях бракує врахування зовнішніх соціокультурних і екзистенційних чинників, які можуть суттєво впливати на формування психологічної готовності до материнства. Зокрема, вони не розглядають специфічних викликів, що постають перед жінками в

умовах кризових ситуацій та під впливом війни, що значно трансформує як мотивацію до материнства, так і можливості її реалізації (Склярова, 2024; Лугова, 2022).

В наведених моделях готовність до материнства розглядається як відносно статичний феномен, що складається з визначених компонентів, але не враховується, що готовність може змінюватися в часі, під впливом особистісного досвіду, соціального середовища та кризових обставин. По-друге, ці концепції не включають адаптаційні механізми, які відіграють критично важливу роль в умовах сучасних викликів, таких як війна, соціальна нестабільність та демографічна криза (Сингаївська & Страмоусова, 2024). По-третє, екзистенційні аспекти материнства, що пов'язані з усвідомленням життєвого сенсу, відповідальності та ідентичності жінки, залишаються недостатньо розкритими (Цимбал, 2023).

З огляду на ці обмеження ми пропонуємо багатовимірну концепцію психологічної готовності до материнства, яка доповнює та розширює попередні підходи, враховуючи динамічність цього процесу, адаптаційні механізми та особистісно-екзистенційний вимір. Запропонована модель включає сім взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких відіграє ключову роль у формуванні психологічної готовності до материнства:

1. Когнітивно-рефлексивний компонент.

Включає установки, знання та уявлення про материнство та розвиток дитини. Цей компонент охоплює не лише розуміння фізіологічних і психологічних аспектів розвитку дитини, основ виховання та специфіки материнсько-дитячої взаємодії, а й здатність критично оцінювати суспільні очікування щодо материнства. Жінка, яка має достатній рівень когнітивної готовності, не лише обізнана щодо майбутніх викликів, а й може усвідомлено адаптувати свої очікування, що сприяє зниженню ризиків тривожності або фрустрації, пов'язаної з невідповідністю

очікувань реальності.

2. Афективно-регулятивний компонент.

Відповідає за емоційне ставлення жінки до майбутньої дитини та до себе як матері. Він передбачає здатність формувати та підтримувати позитивний емоційний зв'язок, гнучкість у переживанні емоцій, а також ефективну саморегуляцію. Особливо важливою є психологічна стійкість, що дозволяє матері витримувати стресові ситуації та уникати емоційного вигорання. Розвинений афективний компонент сприяє розвитку емпатії та чутливості до потреб дитини, створюючи гармонійний психологічний клімат у сім'ї.

3. Практично-компетентнісний компонент.

Охоплює сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для догляду за дитиною та організації сімейного побуту. До нього належать не лише технічні аспекти догляду (годування, гігієна, розвиток дитини), а й навички планування розпорядку дня, ефективного розподілу обов'язків, вирішення побутових завдань. Важливим аспектом цього компонента є формування впевненості у власній компетентності як матері, що допомагає уникнути відчуття неспроможності, поширеного серед молодих матерів.

4. Психофізіологічний компонент.

Охоплює фізичне та психологічне здоров'я жінки. Оптимальний рівень фізичного здоров'я забезпечує здатність до виношування, народження та догляду за дитиною. Водночас психологічне благополуччя матері є запорукою її здатності уникати емоційного виснаження, запобігати післяпологовим розладам і підтримувати здорову самооцінку та самосприйняття в материнській ролі.

5. Соціально-ресурсний компонент.

Включає соціальну підтримку з боку партнера, сім'ї, друзів, а також доступ до медичних, освітніх та інших соціальних ресурсів. Окрім міжособистісних відносин, цей компонент враховує також суспільні умови – зокрема, можливість отримання допомоги від держави, доступність соціальних програм та можливість поєднання материнства з професійною

діяльністю.

6. Ціннісно-мотиваційний компонент (з екзистенційним рівнем).

Визначає глибинні мотиви материнства, включаючи бажання реалізувати себе як матір, прагнення до створення сім'ї, а також особистісні чи альтруїстичні мотиви народження дитини. Включений до цього компоненту екзистенційний рівень охоплює усвідомлення відповідальності за нове життя, інтеграцію материнства в загальну систему життєвих цінностей жінки. Важливим є те, що цей компонент дозволяє уникнути сприйняття материнства як примусової соціальної ролі, підкреслюючи його індивідуалізований, усвідомлений характер.

7. Динамічно-адаптивний компонент.

Відображає здатність жінки до психологічної гнучкості, стресостійкості та пристосування до змін у житті. Передбачається, що готовність до материнства не є статичним станом, а змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Важливим аспектом цього компоненту є рефлексія власного досвіду та здатність коригувати свої уявлення про материнство залежно від обставин. Особливої значущості цей компонент набуває у кризових ситуаціях, таких як війна, оскільки він забезпечує психологічну адаптацію жінки до нових викликів, які можуть впливати на її материнську роль.

Запропонована багатовимірна концепція готовності до материнства доповнює попередні підходи, інтегруючи як традиційні психологічні аспекти, так і нові компоненти, що враховують динамічність цього процесу, адаптаційні механізми, соціокультурні виклики та екзистенційний вимір материнства. Особливо актуальним є врахування динамічного розвитку готовності, що дозволяє досліджувати не лише моментальний стан жінки, а й механізми становлення та зміни цієї готовності у процесі життєвого досвіду. Це відкриває перспективи для подальших досліджень та

розробки психологічних програм, спрямованих на підтримку жінок у період переходу до материнства, особливо в часі війни та інших кризових ситуацій.

Висновки. У ході дослідження було здійснено теоретичний аналіз існуючих концепцій психологічної готовності до материнства, розроблених українськими науковцями протягом останніх 15 років. Виявлено, що попри значну кількість наукових напрацювань, у літературі відсутня єдина інтегративна модель, яка б охоплювала всі ключові аспекти готовності до материнства, враховуючи її динамічність, адаптаційні механізми та вплив кризових ситуацій, зокрема вплив війни.

Запропонована в дослідженні багатовимірна концепція готовності до материнства дозволяє розглядати цей феномен не лише як сукупність когнітивних, афективних, мотиваційних та компетентнісних складових, а й у контексті соціально-ресурсних, екзистенційних та динамічно-адаптивних аспектів. Особливої уваги заслуговує включення механізмів стресостійкості та адаптації, які визначають здатність жінки ефективно справлятися з викликами материнства в умовах соціальної нестабільності та воєнних дій.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці нової багатовимірної моделі структури готовності до материнства, яка враховує її динамічність, адаптаційні механізми та вплив кризових умов, зокрема воєнних подій. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування у сфері психологічного консультування, психотерапевтичної підтримки та освітніх програм, спрямованих на підготовку жінок до материнства.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній перевірці розробленої моделі, а також у розробці та впровадженні психологічних програм, що сприятимуть підвищенню рівня психологічної готовності до материнства, зокрема в умовах воєнних та кризових ситуацій.

Література:

1. Канюка, С. (2018). *Формування толерантності жінок як умови їх психологічної готовності до майбутнього материнства* (Doctoral dissertation, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова).
2. Лугова, М. (2022). Особливості материнства та дитинства у період війни: соціально-філософський аналіз. *Pomiędzy. Polonistyczno-Ukrainoznawcze Studia Naukowe*, 5 (2), 107-116.
3. Проскурняк, О. (2010). *Психологічна структура та особливості прояву феномену готовності до материнства* (Doctoral dissertation, Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України).
4. Сингаївська, І., & Страмоусова, І. (2024). Чинники життєстійкості жінок під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3 (75), 231-245.
5. Склярова, Г. (2024). Чинники ухвалення рішення про материнство в ситуації невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2 (74), 311-316.
6. Цимбал, Т. (2023). Материнство і війна: екзистенційні виклики та етичні колізії. *Українознавчий альманах*, 32, 50-55.
7. Шмілик, Н. (2017). *Психологічні особливості становлення суб'єктивної готовності до материнства вагітних жінок* (Doctoral dissertation, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка).
8. Яремчук, Н. (2010). *Психологічні особливості підготовки молодих жінок до майбутнього материнства* (Doctoral dissertation, Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих Національної академії педагогічних наук України).
9. Eltanamly, H., Leijten, P., Jak, S., & Overbeek, G. (2021). Parenting in times of war: A meta-analysis and qualitative synthesis of war exposure, parenting, and child adjustment. *Trauma, Violence, & Abuse*, 22(1), 147-160.
10. Sousa, C., el-Zuhairi, M., & Siddiqi, M. (2020). "The utmost strength I can bear": Strategies and psychological costs of mothering within political violence. *Feminism & Psychology*, 30(2), 227-247.

Збірник наукових праць

Вчені записки Університету «КРОК»

Фахове видання

Випуск №1 (77)

Підписано до друку 06.03.2025. 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