

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

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ
УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»**

Фахове видання

Випуск №2 (78)

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. №2 (78). 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 № 9 від 26 червня 2025 року)*

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

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

Головний редактор:

Лаптев Сергій Михайлович

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

Редакційна колегія:

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-економічною
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

Малкова Тетяна Миколаївна

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

Мельничук Дмитро Петрович

доктор економічних наук, професор кафедри психології та соціального забезпечення, Державний університет «Житомирська політехніка», Україна

Мігус Ірина Петрівна

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

(головний редактор - секція Психологія)
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

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ У ВІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗОНАХ: ПОДАТКОВИЙ АСПЕКТ	
<i>Ігор Румик, Ольга Пилипенко, Віталій Біхунов</i>	15
ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У 2025 РОЦІ	
<i>Євгеній Бобров</i>	23
ТРЕТЯ МІСЯ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ	
<i>Віра Усик</i>	35
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ	
<i>Володимир Кузьмінський, Світлана Плетенецька, Валерія Ходаковська</i>	44
ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СЕКТОРУ: ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ	
<i>Олеся Ананьєва</i>	51
ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ З ЗАСТОСУВАННЯМ ГЕОПРОСТОРОВИХ БАЗ ДАНИХ ТА ПРОГРАМНИХ РІШЕНЬ	
<i>Сергій Кобзан, Олена Поморцева, Піта Юрій, Володимир Паньків</i>	57
ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ АДАПТИВНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ: МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ	
<i>Мирослава Гофман, Галина Пекна, Володимир Розломій</i>	65
АРХІТЕКТУРА НАЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
<i>Віта Андрєєва, Антон Бугорський</i>	73
ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ НАСЛІДКИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
<i>Ксенія Захарова</i>	80
ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ТА ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД	
<i>Анна Чернихівська</i>	89
МІЖНАРОДНІ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ У МІЖНАРОДНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ДОСВІД КОРПОРАЦІЇ МАЙКРОСОФТ	
<i>Світлана Цевух, Дмитро Ніколаєв, Анастасія Кривцова</i>	96
ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	
<i>Світлана Гаврилюк, Тетяна Сокол, Михайло Кіт</i>	105
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ КІЛЬКІСНИХ ТА ЯКІСНИХ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ ДОПОМОГ ДЕРЖАВІ	
<i>Шульга Артем</i>	118
ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ КАПІТАЛЬНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАКРОПРУДЕНЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В АНТИКРИЗОВОМУ РЕГУЛЮВАННІ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ	
<i>Олександр Пейков</i>	124
РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ НЕРІВНОСТІ ДОХОДІВ В УКРАЇНІ ТА МЕХАНІЗМИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ	
<i>Роман Стуга</i>	132

HR-ЕКОСИСТЕМА, ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	142
<i>Євген Бірюков</i>	
ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ БІЗНЕС- СТРУКТУРАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	153
<i>Сергій Пузирьов</i>	
КРИПТОІНДУСТРІЯ ЯК ПОТЕНЦІЙНИЙ ДРАЙВЕР ПІСЛЯВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	162
<i>Олександр Таран</i>	

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	169
<i>Віктор Алькема</i>	
КОРПОРАТИВНІ КОНФЛІКТИ ЯК ВИКЛИК ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННЮ: ТИПОЛОГІЯ, ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ	176
<i>Ірина Мігус, Наталія Наконечна</i>	
УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ, БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇХ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	185
<i>Оксана Кириченко</i>	
СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	193
<i>Михайло Лаптев, Сергій Лаптев, Олександр Захаров</i>	
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ І ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАСАДАХ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ	203
<i>Марта Копитко</i>	
ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА МЕНЕДЖЕРАМИ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ	213
<i>Олександр Сумець</i>	
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ	225
<i>Алла Чикуркова, Олег Федірець, Наталія Покотильська, Оксана Барановська</i>	
СТАНДАРТИЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ПИТАНЬ МОБІЛІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ	238
<i>Олександр Правдивець, Людмила Акімова, Олег Павловський, Олег Дегтяр</i>	
СИНКРЕТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЄКТАХ	245
<i>Олена Данченко, Наталія Федотова</i>	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	256
<i>Ганна Пазєєва</i>	
СУЧАСНІ ПОГЛЯДИ, ТРАКТУВАННЯ ТА КОНТЕКСТИ КРИЗИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	265
<i>Наталя Москаленко, Кирило Моїсєєв</i>	
РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕЧІТКОГО ЛОГІЧНОГО ВИСНОВКУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВИПРОБУВАЛЬНИХ ЛАБОРАТОРІЯХ	275
<i>Олександр Кузьменко, Леонід Віткін</i>	

УДОСКОНАЛЕННЯ ВІДБОРУ ПІДРЯДНИКІВ ЗА ДОПОМОГОЮ БАГАТО-КРИТЕРІАЛЬНОЇ ОЦІНОЧНОЇ МОДЕЛІ: МЕТОД ІНТЕГРАЦІЇ ПІДРЯДНИКІВ (СІМ-МСЕ) У КОМПАНІЇ МАСТЕРГАЗ	286
<i>Черненко Юрій, Бадіна Аліна, Тесленко Павло</i>	
ЗАСТОСУВАННЯ NLP МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ: МОДЕЛЮВАННЯ ТА СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ	297
<i>Денис Балдик, Олег Мушинський, Роман Спічак</i>	
ЕВОЛЮЦІЯ ГАЛУЗЕЙ В ІТ-АУТСТАФФІНГУ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ДЕСЯТИРІЧЧЯ	306
<i>Іван Панченко, Віктор Терехов</i>	
КЕРУВАННЯ РИЗИКАМИ В УПРАВЛІННІ ІТ-ПРОЄКТАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІТЕЛЕКТУ	315
<i>Іван Крискун, Ольга Орлова-Курилова</i>	
ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ОСНОВІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	326
<i>Зоряна Коваль, Юліана Козуб</i>	
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ	332
<i>Віта Бондар</i>	
ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ, В УКРАЇНІ	339
<i>Максим Рожок</i>	
СТРУКТУРА МОДЕЛІ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЗМІН	347
<i>Єгор Синицин</i>	
МЕТОДИ ПРОДУКТОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УДОСКОНАЛЕННІ ІТ-ПРОДУКТІВ	356
<i>Дмитро Льєнков</i>	
АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ, ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ, ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	365
<i>Сергій Рожок</i>	
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	373
<i>Михайло Тодуров</i>	
ДЕЯКІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	380
<i>Валерій Карпов</i>	
НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗБУДОВИ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	390
<i>Євген Ситнік</i>	

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

ЕКОЛОГІЧНІ ТА ЕПІДЕМІЧНІ ЗАГРОЗИ ПСИХІЧНОМУ ЗДОРОВ'Ю: РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ДО ЇХ ПРОТИДІЇ	398
<i>Оксана Креденцер</i>	
ПРОКРАСТИНАЦІЯ ЯК СИСТЕМНИЙ ПРЕДИКТОР ТРАНСФОРМАЦІЙ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ПОГЛЯД КРІЗЬ ПРИЗМУ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ФАСИЛІТАЦІЇ – ЕСРФ	407
<i>Павло Лушин, Яна Сухенко</i>	

РОЗВИТОК РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ	
<i>Галина Радчук, Вікторія Олексюк, Андрій Несух</i>	415
ВЗАЄМОДІЯ ЛЮДИНИ І ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ПОШУК ПОЯСНЮВАЛЬНОЇ ПАРАДИГМИ	
<i>Ольга Петрунько, Олександр Плющ</i>	424
РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ І БАЧЕННЯ МАЙБУТНЬОГО В НАРАТИВАХ УКРАЇНЦІВ, ПЕРЕМІЩЕНИХ ЗА КОРДОН ЧЕРЕЗ ВІЙНУ	
<i>Ірина Сингаївська, Ірина Коцюбинська</i>	432
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ РЕПАТРІАНТІВ: ТРУДНОЩІ ТА МОЖЛИВОСТІ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ	
<i>Дмитро Ткач</i>	440
ДІАГНОСТИЧНІ ТА КОРЕКЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ СКРИНІНГОВОЇ МЕТОДИКИ ТРАВМАТИЧНИХ СПОГАДІВ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ	
<i>Ольга Васильченко, Ангеліна Одякова</i>	449
ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ГОТОВНОСТІ ДО МАТЕРИНСТВА В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД ВІКУ	
<i>Олена Никоненко, Інна Самохвалова</i>	460
ВІД УКОРІНЕННЯ ДО МОБІЛЬНОСТІ: ОСОБИСТІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЯК ІНДИКАТОРИ АДАПТАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ	
<i>Андрій Гусєв</i>	467
РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ І КОПІНГ-СТРАТЕГІЯ ВЧИНКОВО-ВЧИНКОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ: УКРАЇНСЬКИЙ ВИМІР ЖИТТЄВОГО САМОУТВЕРДЖЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	
<i>Вікторія Гридзук</i>	476
ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ВЧИТЕЛЯ	
<i>Тетяна Даценко</i>	485
КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ КОУЧ-МЕНЕДЖЕРА	
<i>Лариса Данилевич</i>	491
РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОЗДАТНОЇ ОСОБИСТОСТІ МАЙБУТНЬОГО ФАХІВЦЯ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ МЕТОДОМ КОУЧИНГУ	
<i>Олена Нежсинська</i>	497
ПРОКРАСТИНАЦІЯ В НАВЧАЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ	
<i>Вікторія Острова, Наталя Фоміна</i>	505
ГОТОВНІСТЬ ДО РИЗИКУ ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ РИЗИКОНЕБЕЗПЕЧНИХ ПРОФЕСІЙ	
<i>Ганна Склярова, Єлизавета Сурніна</i>	512
ПСИХОЛОГІЧНІ СТРАТЕГІЇ ВНУТРІШНЬОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ УКРАЇНЦІВ В УМОВАХ ЩОДЕННОГО СТРЕСУ ВІЙНИ	
<i>Сергій Бялонович</i>	520
ДИСКУРС ІДЕНТИЧНОСТІ У РЕЛЯЦІЙНОМУ ПІДХОДІ	
<i>Іван Данилевський</i>	530
СИСТЕМА КОУЧ-НАСТАВНИЦТВА В КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	
<i>Алла Капацина</i>	544
ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ОПЕРАТИВНОГО РІВНЯ	
<i>Олександр Коваленко</i>	551
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ПРОГНОЗУВАННЯ ЧАСОВОЇ ПЕРСПЕКТИВИ ОСОБИСТІСТЮ, ЩО ПЕРЕБУВАЄ У ШЛЮБІ, В УМОВАХ ВИМУШЕНОГО ОКРЕМОГО ПРОЖИВАННЯ	
	560

Тетяна Моржевська

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ СЕКСУАЛЬНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ В
СИТУАЦІЇ ВІЙНИ

Юрій Нагорняк

568

ТИПОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОКРАСТИНАЦІЇ ТА САМОРЕАЛІЗАЦІЇ
МАЙБУТНІХ ПСИХОЛОГІВ: ЕМПІРИЧНІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ТА ПРАКТИЧНІ
ІМПЛІКАЦІЇ

Олена Неграш

578

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ САМОРЕГУЛЯЦІЇ ЕМОЦІЙНОЇ СФЕРИ В
ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПРАЦІВНИКА

Наталя Шуй

588

CONTENT

CHAPTER 1. ECONOMICS

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE CLUSTERS IN FREE ECONOMIC ZONES: TAX ASPECT <i>Ihor Rumyk, Olha Pylypenko, Vitaly Bikhunov</i>	15
ECONOMIC CHALLENGES OF DISTRIBUTED GENERATION DEVELOPMENT IN UKRAINE UNDER ENERGY TRANSFORMATION CONDITIONS IN 2025 <i>Yevgeniy Bobrov</i>	23
THE THIRD MISSION OF UKRAINIAN UNIVERSITIES IN THE CONTEXT OF WAR AND RECOVERY <i>Vira Usyk</i>	35
CURRENT ISSUES OF THE FUNCTIONING OF THE BANKING SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITIZATION OF THE FINANCIAL SECTOR <i>Volodymyr Kuzminsky, Svitlana Pletenetska, Valeriia Khodakovska</i>	44
THE ECONOMY OF IT SECTOR ENTERPRISES: ANALYSIS FEATURES <i>Olesya Ananieva</i>	51
RESEARCH OF INVESTMENT STRATEGIES IN THE REAL ESTATE MARKET USING GEOSPATIAL DATABASES AND SOFTWARE SOLUTIONS <i>Sergiy Kobzan, Olena Pomortseva, Yurii Pita, Volodymyr Pankiv</i>	57
ECONOMIC THEORY OF ADAPTIVE BUSINESS: MICROECONOMIC ASPECT <i>Myroslava Hofmann, Halyna Pekna, Volodymyr Rozlomi</i>	65
THE ARCHITECTURE OF NATIONAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES <i>Vita Andrieieva, Anton Buhorskyi</i>	73
GLOBALISATION AND ITS IMPLICATIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE SOCIAL COMPONENT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS <i>Kseniya Zakharova</i>	80
INNOVATIVE MANAGEMENT MODELS AND ECONOMIC MECHANISMS FOR RECOVERY THE HOTEL, RESTAURANT AND TOURISM INDUSTRY IN THE POST-CRISIS PERIOD <i>Anna Chernykhivska</i>	89
INTERNATIONAL MERGERS AND ACQUISITIONS AS A KEY TOOL FOR THE STRATEGIC TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE INTERNATIONAL COMPETITIVE BUSINESS ENVIRONMENT: MICROSOFT CORPORATION EXPERIENCE <i>Svitlana Tsevukh, Dmytro Nikolaiev, Anastasiia Krivtsova</i>	96
FEATURES OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE HOTEL BUSINESS <i>Svitlana Havryliuk, Tetyana Sokol, Mykhailo Kit</i>	105
EFFICIENCY OF USING QUANTITATIVE AND QUALITATIVE METHODS FOR ANALYZING FINANCIAL AID TO THE STATE <i>Artem Shulha</i>	118
EFFECTIVENESS OF THE APPLICATION OF CAPITAL TOOLS OF MACROPRUDENTIAL POLICY IN ANTI-CRISIS REGULATION OF THE NATIONAL BANKING SECTOR <i>Oleksandr Pieikov</i>	124
REGIONAL ASPECTS OF INCOME INEQUALITY IN UKRAINE AND MECHANISMS OF INCLUSIVE DEVELOPMENT <i>Roman Stuga</i>	132

HR-ECOSYSTEM AS A TOOL FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF HUMAN POTENTIAL IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES <i>Yevhen Biriukov</i>	142
INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES ANTI-CRISIS MANAGEMENT TOOLS IN MARTIAL LAW CONDITIONS <i>Serhii Puzyrov</i>	153
THE CRYPTO INDUSTRY AS A POTENTIAL DRIVER OF UKRAINE'S POST-WAR ECONOMIC DEVELOPMENT <i>Oleksandr Taran</i>	162

CHAPTER 2. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

IMPROVEMENT OF THE FUNCTIONING OF THE MECHANISMS OF MANAGEMENT OF THE HEALTH CARE INSTITUTION <i>Viktor Alkema</i>	169
CORPORATE CONFLICT AS A CHALLENGE TO EFFECTIVE MANAGEMENT: TYPOLOGY, CAUSES AND CONSEQUENCES <i>Iryna Mihus, Nataliia Nakonechna</i>	176
MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES, BANKING INSTITUTIONS AND ASSESSMENT OF THEIR BUSINESS REPUTATION WITH THE USE OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT, DIGITAL TECHNOLOGIES <i>Oksana Kyrychenko</i>	185
STRATEGIES FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF POST-WAR ECONOMIC TRANSFORMATION <i>Mykhailo Laptiev, Sergii Laptiev, Oleksandr Zakharov</i>	193
MANAGEMENT OF HEALTHCARE ORGANIZATIONS AND INSTITUTIONS ON THE BASIS OF DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL AND INNOVATIVE POTENTIAL IN THE CONDITIONS OF A KNOWLEDGE ECONOMY <i>Marta Kopytko</i>	203
EXPERT ASSESSMENT BY MANAGERS OF FACTORS INFLUENCE ON THE MANAGEMENT OF TRANSFORMATIONAL CHANGES IN DOMESTIC BUSINESS <i>Oleksandr Sumets</i>	213
INNOVATIVE APPROACHES TO RISK IDENTIFICATION AND ASSESSMENT IN ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT <i>Alla Chykurkova, Oleg Fedirets, Nataliia Pokotylska, Oksana Baranovska</i>	225
STANDARDIZATION OF TRAINING OF SPECIALISTS IN MOBILIZATION WORK <i>Oleksandr Pravdyvets, Liudmyla Akimova, Oleh Pavlovskiy, Oleg Diegtiar</i>	238
SYNCRETIC CONFLICT MANAGEMENT IN PROJECTS <i>Olena Danchenko, Nataliya Fedotova</i>	245
QUALITY ASSURANCE OF THE DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF A HEALTH CARE INSTITUTION <i>Ganna Pazieieva</i>	256
MODERN VIEWS, INTERPRETATIONS AND CONTEXTS OF CRISIS IN AN ORGANIZATION <i>Natalia Moskalenko, Kyrylo Moiseiev</i>	265
DEVELOPMENT OF A FUZZY LOGICAL INFERENCE SYSTEM FOR MANAGEMENT DECISION MAKING IN TESTING LABORATORIES <i>Oleksandr Kuzmenko, Leonid Vitkin</i>	275
ENHANCING CONTRACTOR SELECTION THROUGH A MULTI-CRITERIA EVALUATION FRAMEWORK: THE CONTRACTOR INTEGRATION METHOD	286

(CIM-MCE) IN MASTERGAZ

Yuri Chernenko, Alina Badina, Pavlo Teslenko

APPLICATION OF NLP MODELS IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN THE E-COMMERCE OF BUILDING MATERIALS: MODELLING AND STATISTICAL ANALYSIS

Denys Baldyk, Oleh Mushynskiy, Roman Spichak

297

EVOLUTION OF INDUSTRIES IN UKRAINE'S IT OUTSOURCING: A DECADE-LONG ANALYSIS

Ivan Panchenko, Viktor Terekhov

306

RISK MANAGEMENT IN IT PROJECTS USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS

Ivan Kryskun, Olga Orlova-Kurilova

315

FORMATION OF HUMAN RESOURCES BASED ON MOTIVATION OF ENTERPRISE PERSONNEL

Zoriana Koval, Yuliana Kozub

326

REGULATORY AND LEGAL SUPPORT FOR THE IMPLEMENTATION OF STATE POLICY IN THE FIELD OF TERRITORIAL RECOVERY IN UKRAINE

Vita Bondar

332

APPLICATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS, IN UKRAINE

Maksym Rozhok

339

STRUCTURE OF THE MODEL OF COMMUNICATION MANAGEMENT OF A CONSULTING COMPANY IN THE CONTEXT OF CHANGES

Yegor Synytsyn

347

PRODUCT MANAGEMENT METHODS IN THE IMPROVEMENT OF IT PRODUCTS

Dmytro Ilienkov

356

ANALYSIS OF INNOVATION, INVESTMENT PROCESSES, INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Serhii Rozhok

365

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND PREREQUISITES FOR THE DEVELOPMENT OF A HEALTH CARE INSTITUTION

Mykhailo Todurov

373

SOME ASPECTS OF STATE PERSONNEL POLICY IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE

Valerii Karpov

380

SCIENTIFIC AND PRACTICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE BASED ON INNOVATIVE DIGITAL TECHNOLOGIES

Yevhen Sytnik

390

CHAPTER 3. PSYCHOLOGY

ECOLOGICAL AND EPIDEMIC THREATS TO MENTAL HEALTH: THE ROLE OF THE PERSON'S PSYCHOLOGICAL READINESS IN THEIR COUNTERACTIONS

Oksana Kredentser

398

PROCRASTINATION AS A SYSTEMIC PREDICTOR OF TRANSFORMATIONS IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT: A VIEW THROUGH THE LENS OF ECOLOGICAL PSYCHOLOGICAL FACILITATION (ECPF)

Pavlo Lushyn, Yana Sukhenko

407

DEVELOPMENT OF PERSONAL RESILIENCE

415

<i>Halyna Radchuk, Viktoriya Oleksyuk, Andrii Nesukh</i>	
THE INTERACTION OF HUMANS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: SEARCH FOR AN EXPLANATORY PARADIGM	
<i>Olga Petrunko, Oleksandr Pliushch</i>	424
RESILIENCE AND FUTURE OUTLOOK IN THE PERSONAL NARRATIVES OF UKRAINIANS DISPLACED BY WAR	
<i>Iryna Synhaivska, Iryna Kotsiubynska</i>	432
SOCIAL-PSYCHOLOGICAL ADAPTATION OF REPATRIATES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN CONTEMPORARY UKRAINE	
<i>Dmytro Tkach</i>	440
CONSULTATIVE AND CORRECTIONAL POTENTIAL OF THE SCREENING METHODOLOGY FOR TRAUMATIC MEMORIES IN MILITARY SERVICEMEMBERS	
<i>Olha Vassilchenko, Anhelina Odiakova</i>	449
PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF READINESS FOR MOTHERHOOD DEPENDING ON AGE	
<i>Olena Nykonenko, Inna Samokhvalova</i>	460
FROM ROOTING TO MOBILITY: PERSONALITY CHARACTERISTICS AS INDICATORS OF INDIVIDUAL ADAPTATION STRATEGIES DURING WAR IN UKRAINE	
<i>Andrii Gusiev</i>	467
RESILIENCE AND COPING STRATEGY OF EFFECTIVE-EFFECTIVE INTERACTION: UKRAINIAN DIMENSION OF LIFE SELF-ASSERTION IN WAR CONDITIONS	
<i>Viktoria Hrydzhuk</i>	476
PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF TEACHERS' PEDAGOGICAL PARTNERSHIP COMPETENCE	
<i>Tetiana Datsenko</i>	485
COMMUNICATION SKILLS OF A COACH-MANAGER	
<i>Larysa Danylevych</i>	491
DEVELOPMENT OF A COMPETITIVE PERSONALITY OF A FUTURE SPECIALIST IN A HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION USING THE COACHING METHOD	
<i>Olena Nezhynska</i>	497
PROCRASTINATION IN STUDENTS' LEARNING ACTIVITIES AND WAYS TO OVERCOME IT	
<i>Viktoriia Ostrova, Natalia Fomina</i>	505
READINESS FOR RISK AS A FACTOR IN THE PROFESSIONAL FULFILMENT OF EMPLOYEES IN HIGH-RISK OCCUHACTIONS	
<i>Hanna Skliarova, Yelyzaveta Surnina</i>	512
PSYCHOLOGICAL STRATEGIES OF INTERNAL STABILIZATION AMONG UKRAINIANS UNDER DAILY WAR STRESS	
<i>Serhii Bialonovych</i>	520
THE DISCOURSE OF IDENTITY IN THE RELATIONAL APPROACH	
<i>Ivan Danylevskyi</i>	530
COACHING COUNSELING OF MANAGERS IN CONDITIONS OF PROFESSIONAL CRISIS	
<i>Alla Kapatsyna</i>	544
PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF MANAGERIAL COMPETENCE OF OPERATIONAL LEVEL OFFICERS	
<i>Oleksandr Kovalenko</i>	551

SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS PREDICTING THE TIME PERSPECTIVE OF A MARRIED PERSON IN CONDITIONS OF FORCED SEPARATION <i>Tetiana Morzevska</i>	560
EMPIRICAL RESEARCH: THE DETERMINANTS OF SEXUAL WELLBEING IN THE CONTEXT OF WAR <i>Yurii Nahorniak</i>	568
TYPOLOGICAL CHARACTERISTICS OF PROCRASTINATION AND SELF- REALIZATION IN FUTURE PSYCHOLOGISTS: EMPIRICAL RELATIONSHIPS AND PRACTICAL IMPLICATIONS <i>Olena Nehrash</i>	578
CONCEPTUAL BASES OF SELF-REGULATION OF THE EMOTIONAL SPHERE IN THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF A SOCIAL WORKER <i>Natalia Shui</i>	588

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

УДК 339.1: 336.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-15-22

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ У ВІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗОНАХ: ПОДАТКОВИЙ АСПЕКТ

Ігор Румик¹, Ольга Пилипенко², Віталій Біхунів³

¹Д-р екон. наук, 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>

²Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку, Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, м. Київ, Україна, e-mail: pylypenko.olha@tnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3997-9108>

³Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: bikhunovvv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7069-0057>

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE CLUSTERS IN FREE ECONOMIC ZONES: TAX ASPECT

Ihor Rumyk¹, Olha Pylypenko², Vitaly Bikhunov³

¹Doctor 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>

²PhD, Associate professor, Associate professor of Finance and Accounting Department, V.I. Vernadsky Taurida National University, Kyiv, Ukraine, e-mail: pylypenko.olha@tnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3997-9108>

³Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: bikhunovvv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7069-0057>

Анотація. У статті досліджено вплив вільних економічних зон (ВЕЗ) на формування інноваційних кластерів, зокрема через податкові стимули. Встановлено, що формування інноваційних кластерів у вільних економічних зонах є стратегічним інструментом стимулювання економічного розвитку, залучення інвестицій та розвитку високотехнологічних галузей. Доведено, що одним із ключових чинників успішного функціонування таких кластерів є податковий аспект, який включає спеціальні режими оподаткування, пільги для резидентів та механізми стимулювання інноваційної діяльності. Мета дослідження полягає у аналізі впливу податкових інструментів на формування та розвиток інноваційних кластерів у ВЕЗ, визначенні оптимальних підходів до їх оподаткування та оцінці ефективності існуючих податкових стимулів. У статті розглядаються теоретичні засади функціонування інноваційних кластерів, особливості їх податкового регулювання у ВЕЗ різних країн, а також практичні аспекти застосування податкових пільг для залучення інноваційних компаній. Проаналізовано міжнародний досвід, визначено ключові механізми податкового стимулювання інноваційної активності та оцінено їх ефективність. На основі аналізу світового досвіду (на прикладах Китаю, ОАЕ, Сінгапуру та інших країн) виокремлено ключові фактори успіху, такі як знижені ставки корпоративного податку, звільнення від ПДВ, податкові канікули для стартапів. Окрема увага приділена ризикам, пов'язаним із податковими знижками, зокрема можливим втратам бюджетних надходжень, недобросовісній конкуренції між регіонами та зловживанню пільгами. Дослідження також аналізує вплив міжнародних податкових ініціатив (наприклад, стандартів OECD BEPS) на функціонування ВЕЗ та пропонує рекомендації щодо адаптації національних податкових систем до сучасних викликів. Окрема увага приділена українському контексту, проблемам розвитку ВЕЗ та пропозиціям щодо вдосконалення податкової політики. У висновках підкреслюється, що ефективна податкова політика в інноваційних кластерах ВЕЗ має поєднувати стимули для бізнесу з механізмами контролю, гарантуючи довгостроковий економічний ефект. Результати дослідження можуть бути корисними для розробників економічної політики, адміністрацій ВЕЗ та інноваційних компаній, які планують розширювати свою діяльність у спеціальних зонах.

Ключові слова: вільні економічні зони, інноваційні кластери, інноваційна активність, податкові пільги, податкове навантаження, митне регулювання, економічний розвиток.

Формул: 0, рис.: 2, табл.: 2, бібл.: 18

Abstract. The article examines the impact of free economic zones (FEZ) on the formation of innovation clusters, in particular through tax incentives. It is established that the formation of innovation clusters in free economic zones is a strategic tool for stimulating economic development, attracting investment and developing high-tech industries. It is proven that one of the key factors for the successful functioning of such clusters is the tax aspect, which includes special

tax regimes, benefits for residents and mechanisms for stimulating innovation activity. The aim of the article is to analyze the impact of tax instruments on the formation and development of innovation clusters in FEZs, determine optimal approaches to their taxation, and assess the effectiveness of existing tax incentives. The article examines the theoretical principles of the functioning of innovation clusters, the features of their tax regulation in FEZs of different countries, as well as practical aspects of the application of tax benefits to attract innovative companies. International experience was analyzed, key mechanisms for tax incentives for innovative activity were identified and their effectiveness was assessed. Based on the analysis of world experience (using the examples of China, the UAE, Singapore and other countries), key success factors were identified, such as reduced corporate tax rates, VAT exemptions, tax holidays for startups. Special attention was paid to the risks associated with tax discounts, in particular, possible losses of budget revenues, unfair competition between regions and abuse of privileges. The study also analyzes the impact of international tax initiatives (e.g., OECD BEPS standards) on the functioning of FEZs and offers recommendations for adapting national tax systems to modern challenges. Special attention is paid to the Ukrainian context, problems of FEZ development, and proposals for improving tax policy. The conclusions emphasize that effective tax policy in SEZ innovation clusters should combine business incentives with control mechanisms, ensuring long-term economic impact. The results of the study may be useful for economic policymakers, SEZ administrations, and innovative companies planning to expand their activities.

Keywords: free economic zones, innovation clusters, innovation activity, tax breaks, tax burden, customs regulation, economic development.

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 2, bibl.: 18

Постановка проблеми. Зростанням ролі інноваційної моделі економічного розвитку вимагає нових інструментів стимулювання інновацій. У цьому контексті вільні економічні зони (ВЕЗ) доцільно розглядати як потенційно ефективний механізм децентралізованого інноваційного розвитку регіонів. Світовий досвід свідчить про позитивну кореляцію між наданням податкових пільг у ВЕЗ та створенням кластерів, що орієнтуються на інновації. Вільні економічні зони, завдяки спеціальним податковим режимам та інституційним умовам, сприяють концентрації інноваційних підприємств, формуванню кластерів і залученню інвестицій. Тому у сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації інноваційні кластери стають ключовим драйвером економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування інноваційних кластерів у вільних економічних зонах (ВЕЗ) привернуло значну увагу в останні роки завдяки їхньому потенціалу стимулювати економічне зростання, підвищувати конкурентоспроможність та сприяти технологічному прогресу. Критичним чинником розвитку кластерів є податкові стимули та встановлені регуляторні рамки.

У світовій економіці 64% інноваційних кластерів функціонують у ВЕЗ (UNCTAD, 2023). В умовах глобальної конкуренції за інвестиції податкові механізми ВЕЗ стають ключовим інструментом формування інноваційних екосистем.

Дослідження Porter, OECD (2021) підкреслюють важливість кластерів для конкурентоспроможності. Так, за Porter (1990), кластери – це драйвери «трійної спіралі» (бізнес-наука-держава). Дослідження (Delgado et al., 2016) доводять, що кластери збільшують продуктивність підприємств на 20%.

Значна частина досліджень підкреслюють важливість податкової політики для залучення бізнесу до вільних економічних зон та стимулювання інновацій. Зокрема, Klemm and Van Parys (2012) проаналізували ефективність податкових пільг у різних економічних зонах і дійшли до висновку, що добре продумані податкові пільги значно збільшують прямі іноземні інвестиції (ПІІ) та діяльність у сфері досліджень та розробок. Однак вони застерігають від надмірної податкової конкуренції між регіонами, яка може призвести до низьких ставок у сфері оподаткування підприємств.

Аналогічні дослідження Zeng (2022) показують, як спеціальні економічні зони (СЕЗ) Китаю використовують пільгову податкову політику для сприяння розвитку високотехнологічних кластерів. В аналізі виділяються знижені ставки податку на прибуток підприємств, звільнення від ПДВ та відрахування на дослідження та розробки як ключові рушійні сили інновацій.

Хоча податкові пільги є вирішальними, їхній успіх залежить від ширшої регуляторної та інституційної

підтримки. **Akinci and Crittle** (2008) стверджують, що вільні економічні зони повинні поєднувати податкові пільги з розвитком інфраструктури, захистом інтелектуальної власності та спрощеною бюрократією для підтримки інноваційних кластерів.

У дослідженнях **Devereux et al.** (2021) розглядається вплив податків на цифрові послуги (DSTs) та глобальних податкових реформ (наприклад, OECD's BEPS initiative) на вільні економічні зони (ВЕЗ). Автори припускають, що хоча гармонізовані податкові правила зменшують переміщення прибутку, ВЕЗ все ще можуть використовувати локальні стимули для залучення інноваційних фірм.

Публікації **World Bank** (2023) переважно пов'язані з аналізом впливу ВЕЗ на інвестиційну привабливість підприємств, що діють у них.

Незважаючи на переваги, деякі вчені попереджають про ризики. Наприклад, **Easson** (2021) стверджує, що податкові пільги у вільних економічних зонах можуть призвести до втрат бюджетних надходжень без гарантованих довгострокових вигод. **Brauner** (2023) закликає до більшої прозорості податкових пільг, щоб запобігти їх зловживанню транснаціональними корпораціями.

Дослідження підкреслюють подвійну роль податкової політики у сприянні розвитку інноваційних кластерів у межах вільних економічних зон. З однієї сторони пропонувані стимули ведуть до залучення інвестицій, з іншої – їх успіх залежить від додаткової регуляторної та інфраструктурної підтримки. У майбутніх дослідженнях доцільно звернути увагу на довгострокову стійкість таких моделей, особливо в контексті глобальних податкових реформ.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є аналіз ролі податкового стимулювання у вільних економічних зонах у створенні інноваційних кластерів, а також виявлення оптимальних форм фіскальної підтримки у контексті економічного розвитку України.

Методичну основу статті становлять: метод порівняльного аналізу податкових режимів вільних економічних зон різних країн, емпіричний підхід з оцінкою даних щодо ефективності податкових пільг, метод системного підходу до оцінки взаємозв'язку вільних економічних зон та інноваційних кластерів, табличний метод для подання статистичних даних і аналітичних розрахунків, метод узагальнення для обґрунтування висновків дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кластери в економіці визначаються як скупчення взаємопов'язаних підприємств, дослідницьких установ, установ влади та інших суб'єктів, що співпрацюють для створення та впровадження інновацій. Такі структури стимулюють синергію, зменшують транзакційні витрати та забезпечують ефективніше використання ресурсів.

Доцільно виділити поняття «інноваційних кластерів» як концентрацію взаємопов'язаних компаній, дослідницьких центрів та університетів, що співпрацюють у сфері високих технологій.

Такі організаційно-економічні структури сприяють:

- синергії знань,
- зниженню витрат на R&D,
- прискоренню комерціалізації інновацій.

Управління фінансово-господарською діяльністю інтегрованих підприємств на інноваційних засадах має стратегічне значення для розвитку економіки та об'єктивно потребує теоретично-методичного аналізу й обґрунтування практичних заходів щодо зростання прибутковості, диверсифікації ризиків, підвищення стійкості за рахунок виробництва з врахуванням природно-кліматичних особливостей, сезонності, доступу до кращих новітніх високопродуктивних технологій (Румик & Пилипенко, 2021).

Взаємозв'язок між вільними економічними зонами та кластерами доречно розглядати через умови, що вони створюють для їх функціонування. Слід зазначити, що вільні економічні зони

створюють сприятливі умови для кластерів через:

- податкові пільги,
- спрощену адміністративну регуляцію,
- інфраструктурну підтримку.

Згідно з даними Світового банку, регіони з кластерною інфраструктурою

демонструють на 25% вищу продуктивність праці, а підприємства, які входять до складу кластерів, у середньому витрачають на інновації на 30% більше від середнього значення по країні (World Bank, 2023), про що свідчить порівняльний аналіз, проведений у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння інноваційної активності підприємств-кластерів і позакластерних підприємств

Показники	Кластерні підприємства	Інші підприємства
Інвестиції в НДДКР (% від доходу)	6,8%	4,2%
Рівень продуктивності праці	+25%	-
Частота патентування	+40%	-

Джерело: побудовано автором на основі World Bank (2023)

За даними організації країн OECD, у 2022 році в країнах із функціонуючими вільними економічними зонами темпи зростання ВВП регіонів

зросли в середньому на 2,3% швидше, ніж на територіях без таких організаційно-економічних утворень (Рис. 1).

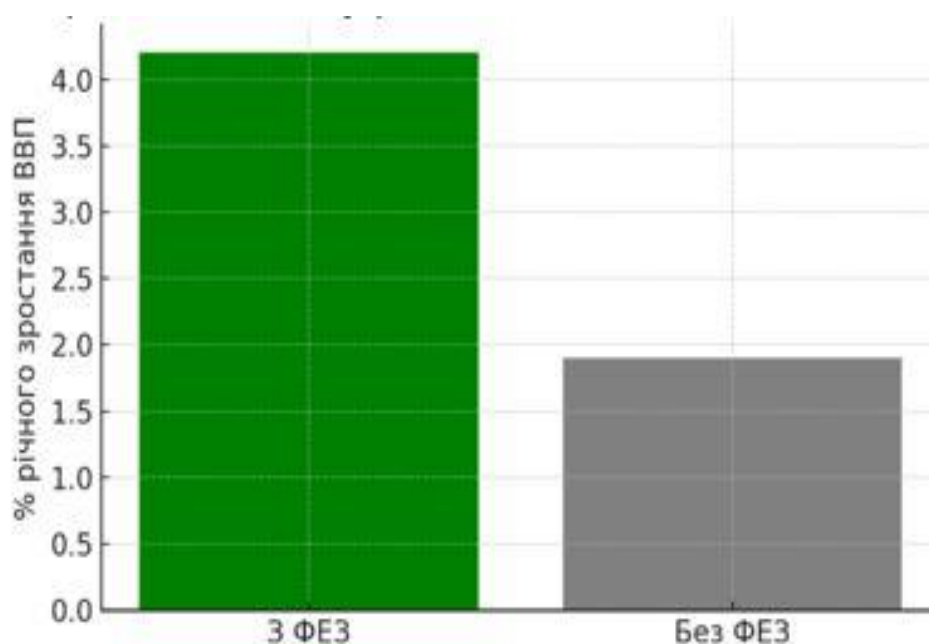


Рис. 1. Темпи зростання ВВП у регіонах з ФЕЗ та без них

Джерело: побудовано автором на основі OECD (2022)

Таким чином, вільні економічні зони можна розглядати як середовище для кластерного розвитку. Інституційна сутність ФЕЗ полягає у наступному:

1. Вільні економічні зони – це території з особливим економічним статусом, де діють пільгові умови для бізнесу.
2. Вільні економічні зони – це «лабораторії регуляторних реформ» (згідно з IFC, 2023).

До основних моделей вільних економічних зон відносять:

- експортно-орієнтована (для прикладу Китай);
- інноваційно-хабова (для прикладу ОАЕ чи Сінгапур).

Економічні функції та стимули, що, як правило, діють у вільних економічних зонах, це:

- пільгове оподаткування (варіація податків на прибуток від 0 до 5%);
- наявність спрощених митних процедур;
- потужна державна підтримка інфраструктурного розвитку.

Отже, одним з основних чинників ефективного розвитку вільних економічних зон є використання механізмів податкового стимулювання. Основним інструментом економічного заохочення у ВЕЗ виступають податкові пільги, що можуть включати

звільнення від корпоративного податку, зниження податку на прибуток, ПДВ, митних зборів тощо.

Податкові стимули мають дві основні цілі: залучення інвестицій та створення умов для довгострокової інноваційної діяльності.

У Польщі, зокрема, підприємства, що здійснюють виробничо-господарську діяльність у вільних економічних зонах, можуть скористатися податковими пільгами до 70% вартості інвестицій, що сприяє залученню як іноземних, так і національних інвесторів (Рис. 2).

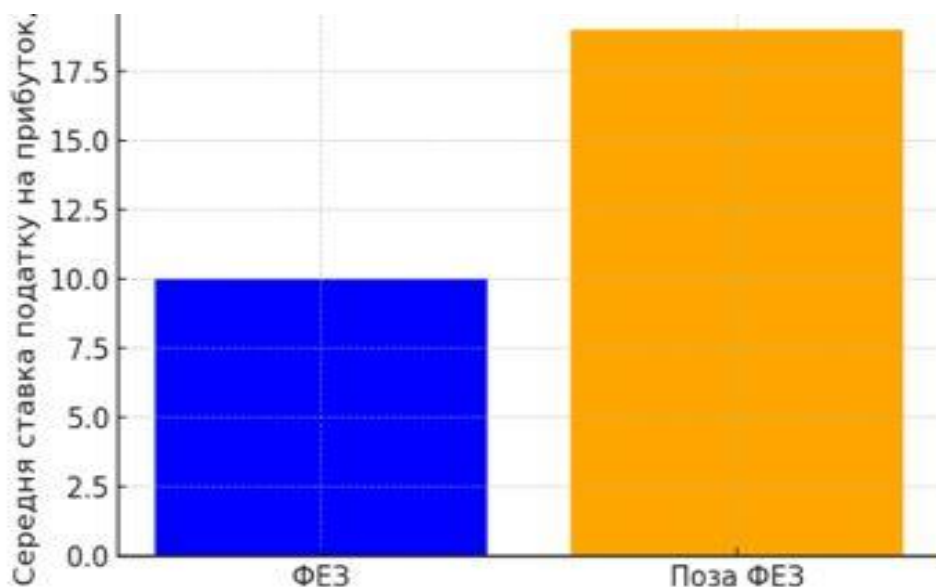


Рис. 2. Рівень податкового навантаження підприємств Польщі у ВЕЗ та поза ними, станом на 2021 рік

Джерело: побудовано автором на основі OECD (2021)

Зниження податкового навантаження також дозволяє перерозподілити кошти на науково-дослідну діяльність.

Таким чином, податкові стимули можна розглядати як фактор розвитку інновацій у вільних економічних зонах.

Форми податкових пільг, що можливі для застосування у ВЕЗ:

- звільнення від ПДВ на імпорт обладнання;
- знижений податок на прибуток (від 5 до 10%);
- відрахування на R&D (до 150% запланованих витрат).

Крім того, форми податкових пільг можна розглядати, як:

- прямі, що пов'язані зі звільнення від ПДВ та/або зниження податку на прибуток;

- непрямі, що пов'язані з можливостями застосування прискореної амортизації (до 50% у перший рік), а також «податковими кредитами» за прийняття на роботу наукових працівників.

Таким чином, одним із головних сучасних інструментів сталого економічного розвитку є збалансована державна податкова політика, яка в контексті цифрової трансформації має

стимулювати інноваційну активність, забезпечувати ефективність та покращувати якість послуг (Pylypenko et al., 2022).

За даними OECD, компанії у вільних економічних зонах активно впливають на інноваційну діяльність, адже вони, зазвичай, інвестують у R&D на 30-50% більше (OECD, 2021).

Не дивлячись на значні переваги функціонування компаній у вільних економічних зонах, існують певні ризики та обмеження щодо їх діяльності. Так, сюди відносять втрати бюджету через податкові відрахування та зловживання щодо нецільового використання пільг.

Крім того, за інформацією Міжнародного валютного фонду значні ризики становлять процеси так званої «ерозія податкової бази» (втрати до \$100 млрд/рік світовою економікою) та «рейдерство податків» (конкуренція між вільними економічними зонами різних країн (IMF, 2023).

Для розуміння та ефективного використання в українській практиці важливим є вивчення міжнародного досвіду розвитку інноваційних кластерів у вільних економічних зонах. До успішних кейсів застосування кластерного підходу у ВЕЗ можна віднести:

- Шеньчжень – технологічний кластер Huawei, Tencent (Китай);
- Дубай Internet City – IT-кластер з участю Microsoft, IBM (ОАЕ);
- Краківська ВЕЗ – автокластер Toyota, Bosch (Польща).

Приклади кластерів Шеньчжєня (Китай), Dubai Silicon Oasis (ОАЕ), BioBay (Сінгапур) та інших демонструють ефективність державної політики у стимулюванні інновацій через вільні економічні зони (Мінцифра, 2024):

- податок на прибуток у ВЕЗ Китаю знижено до 15%, тоді як загальнодержавний становить 25%. Це дозволило за 10 років збільшити обсяг експорту інноваційної продукції орієнтовно в 4,5 рази;

- в ОАЕ звільнення від корпоративних податків на 15-50 років сприяло щорічному приросту стартапів на рівні 12%;

- на програму стимулювання R&D у Сінгапурі виділено 19 млрд SGD, а кількість патентів за 2020-2024 рр. зросла на 48%.

Для України створення вільних економічних зон з інноваційною орієнтацією може стати важливим кроком для економічного зростання. Дослідження розвитку економіки України на інноваційних засадах проводились протягом довгого часового інтервалу (Румик, 2007).

Наразі до перспективних українських кейсів можна віднести:

- індустріальний парк «Біла Церква», де вже працюють підприємства машинобудування, IT, біотехнологій. Є ініціатива створення «зони технологій» зі спеціальним режимом оподаткування;

- технопарк UNIT.City (Київ), що не є вільною економічною зоною у класичному розумінні, однак виконує її основні функції такі, як податкове стимулювання через гранти, підтримка стартапів, звільнення від частини місцевих податків;

- ініціатива створення IT-кластера у Львові за підтримки міської ради – заплановано надати податкові знижки інноваційним компаніям, які об'єднуються в кластери (табл. 2).

Таблиця 2

Українські ініціативи зі створення інноваційних кластерів у вільних економічних зонах за однакових умов

Назва	Локація	Галузі	Податкові стимули
Індустріальний парк Біла Церква	Київська обл.	Машинобудування, IT	Звільнення від місцевих податків, податків на інвестиції
UNIT.City	Київ	IT, біотехнології	Гранти, податкові пільги

Продовження Таблиці 2

Львівський ІТ-кластер	Львів	ІТ	Зниження місцевих податків
-----------------------	-------	----	----------------------------

Джерело: побудовано автором на основі Мінцифра, (2024)

Наразі в Україні діють промислові парки та вільні економічні зони, зокрема «Славутич», але їх потенціал явно недооцінений. До податкових механізмів підтримки інновацій слід віднести:

- пільги для ІТ-сектору (наприклад, у додатку «Дія Сіті»);
- розробку комплексного підходу до створення та розвитку кластерів.

Основною перепорою для розвитку таких організаційно-економічних структур є нестабільність законодавства. Тому важливим є розширення податкових стимулів для напряму R&D та створення спеціальних інноваційних вільних економічних зон.

Висновки. Вільні економічні зони є ефективним інструментом формування інноваційних кластерів за умови добре продуманої податкової політики. Міжнародний досвід демонструє, що податкові пільги можуть бути потужним стимулом для розвитку наукоємних галузей R&D. Для України важливо адаптувати успішні практики до національного контексту та створити передумови для довготривалого інноваційного зростання. Оптимальні податкові пільги у вільних економічних

зонах мають бути цільовими та прозорими. Податкові пільги є найефективнішим інструментом кластеризації. Цільова спрямованість для галузей з високою доданою вартістю та контроль за витратами є тими напрямками, що дозволять досягти успіху на шляху до створення та розвитку інноваційних кластерів у вільних економічних зонах. Для України першочергово слід створити нормативно-правове підґрунтя та ухвалити закон «Про інноваційні вільні економічні зони» або йому подібний, а також запровадити R&D-квоти для резидентів, активізувати розвиток вільних економічних зон з акцентом на інновації.

Подальші дослідження мають бути зосереджені на кількісному аналізі впливу конкретних податкових заходів на розвиток інноваційних кластерів, а також на розробці моделей оцінки ефективності стимулювання у вільних економічних зонах. Напрями подальших наукових пошуків будуть зосереджені на дослідженні впливу цифрових валют на вільні економічні зони та аналізі соціально-економічних ефектів кластерів.

Література:

1

- . Akinci, G., & Crittle, J. (2008). *Special Economic Zones: Performance, Policy, and Potential*. World Bank Group. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/343901468330977533/pdf/458690WP0Box331s0April200801PUBLIC1.pdf>
2. Brauner, Y. (2023). Rethinking tax competition in the digital age. *Tax Law Review*, 76(2), 45-78. URL: <https://www.law.nyu.edu/taxlawreview/issues>
3. Delgado et al. (2016). Defining clusters of related industries. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w20375/w20375.pdf
4. Devereux, M.P., et al. (2021). *Taxing profit in a globalized world*. Oxford University Press. URL: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198808060.001.0001>
5. Easson, A. (2021). *Tax incentives for foreign direct investment*. Edward Elgar Publishing. URL: <https://www.researchgate.net/publication/291981478>

- [Tax incentives for foreign direct investment part I. Recent trends and countertrends](#)
6. IFC (2023). Annual Report. URL: <https://www.ifc.org/en/insights-reports/annual-report-2023>
7. IMF Policy Paper (2023). Tax Incentives in SEZs: Costs and Benefits. URL: <https://www.imf.org/en/>
8. Klemm, A., & Van Parys, S. (2012). Empirical evidence on the effects of tax incentives. *International Tax and Public Finance*, 19(3), 393-423. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2009/wp09136.pdf>
9. Мінцифра (2024). Національна доповідь про інновації. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/WINWIN_%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf

10. OECD (2021). Tax Incentives for Innovation. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/r&d-tax-incentives.html>
11. OECD (2022). Economic Outlook. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook/volume-2022/issue-2_f6da2159-en.html
12. Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press. URL: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
13. Pylypenko, O., Matviienko, H., Putintsev, A., Vlasenko, I. & Onyshchuk, N. (2022). Government tax policy in the digital economy. *Cuestiones Políticas*, (40)(72). DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4072.15>
14. Румик, І. (2007). Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в українській економіці. *Збірник наукових праць «Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК»*, 16, 89-95.
15. Румик, І., & Пилипенко, О. (2021). Управління фінансово-господарською діяльністю інтегрованих підприємств на інноваційних засадах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2)(62), 166-175. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-166-175>
16. UNCTAD (2023). Annual Report. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/osg2024d1_en.pdf
17. World Bank (2023). Special Economic Zones: Progress and Challenges. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/752011468203980987/pdf/638440PUB0Exto00Box0361527B0PUBLIC0.pdf>
18. Zeng, D.Z. (2022). How do Special Economic Zones promote innovation? Evidence from China. *Journal of Development Economics*, 157, 102865. URL: <https://www.econbiz.de/Record/-/10013164061>

УДК 336.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-23-34

ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У 2025 РОЦІ

Євгеній Бобров

Д-р екон. наук, професор, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: EvgeniyBA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7397-3132>

ECONOMIC CHALLENGES OF DISTRIBUTED GENERATION DEVELOPMENT IN UKRAINE UNDER ENERGY TRANSFORMATION CONDITIONS IN 2025

Yevgeniy Bobrov

ScD, professor, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: EvgeniyBA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7397-3132>

Анотація. У статті досліджено економічні виклики розвитку розподіленої генерації електроенергії в Україні в контексті енергетичної трансформації у 2025 році. Проаналізовано ключові бар'єри, що стримують розвиток галузі, включаючи застарілу інфраструктуру, високі витрати на впровадження, складність інтеграції мікромереж та обмежений доступ до фінансування. Особливу увагу приділено необхідності модернізації енергетичного сектору, враховуючи наслідки руйнувань інфраструктури внаслідок військових дій, а також аналізу довгострокових перспектив відновлення та переходу до сталих енергетичних рішень. Окремо розглядається питання цифровізації енергетичної інфраструктури та розвитку інтелектуальних мереж для підвищення ефективності управління енергоресурсами.

Стаття визначає основні заходи для стимулювання розподіленої генерації, такі як реформування регуляторного середовища, впровадження фінансових стимулів та залучення інвестицій. Особливо підкреслюється роль фондового ринку у фінансуванні проєктів розподіленої генерації, включаючи можливості випуску «зелених» облігацій, проведення IPO енергетичних компаній та створення інвестиційних фондів. Також розглядаються інструменти міжнародного фінансування та потенціал розвитку приватно-державного партнерства для забезпечення стабільності енергетичного ринку України. Аналізуються також питання тарифної політики, компенсаційних механізмів для інвесторів та створення фінансових гарантій для малих і середніх підприємств, що інвестують у розподілену генерацію.

У роботі також аналізуються сучасні підходи до фінансування розподіленої генерації в умовах воєнного часу, зокрема роль державних програм підтримки, міжнародного фінансування та страхування ризиків. Розглядається можливість інтеграції відновлюваних джерел енергії в енергетичну систему країни через використання розподіленої генерації та новітніх технологій. Окрему увагу приділено питанням збереження енергії, розвитку технологій акумулювання та застосування блокчейн-рішень для підвищення прозорості фінансових операцій у секторі. Дослідження підтверджує, що комплексний підхід, який включає державну підтримку, приватні ініціативи та ринкові механізми, сприятиме ефективній інтеграції розподіленої генерації в енергетичну систему України. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню енергетичної безпеки, стійкості економіки, створенню нових робочих місць та умов для переходу до сталої енергетики, що є ключовим фактором для довгострокового розвитку країни.

Ключові слова: розподілена генерація, енергетична трансформація, економічні виклики, фондовий ринок, інвестиції, "зелені" облігації, фінансування.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 2, бібл.: 35

Abstract

The article explores the economic challenges of developing distributed electricity generation in Ukraine amid the energy transition in 2025. Key barriers to the sector's growth are analyzed, including outdated infrastructure, high implementation costs, difficulties in microgrid integration, and limited access to financing. Special attention is given to the necessity of modernizing the energy sector, considering the destruction of infrastructure due to military actions, along with an analysis of long-term recovery prospects and the transition to sustainable energy solutions. Additionally, the article discusses the role of digitalization in the energy sector and the development of smart grids to enhance energy resource management.

The study identifies essential measures to stimulate distributed generation, such as regulatory reforms, financial incentives, and investment attraction. The role of the stock market in financing distributed generation projects is emphasized, including the potential issuance of green bonds, IPOs of energy companies, and the establishment of investment funds. Additionally, the paper examines international financing tools and the potential development of public-private partnerships to ensure the stability of Ukraine's energy market. The analysis also addresses tariff policies, compensation mechanisms for investors, and the creation of financial guarantees for small and medium-sized enterprises investing in distributed generation.

Furthermore, the paper analyzes contemporary approaches to financing distributed generation in wartime conditions, particularly the role of state support programs, international financing, and risk insurance. The possibility of integrating renewable energy sources into the country's energy system through distributed generation and advanced technologies is also explored. Special attention is given to energy storage solutions, the development of accumulation technologies, and the use of blockchain solutions to increase transparency in financial transactions in the sector. The research confirms that a comprehensive approach incorporating government support, private initiatives, and market mechanisms will facilitate the effective integration of distributed generation into Ukraine's energy system. This, in turn, will enhance energy security, economic resilience, job creation, and the transition to sustainable energy solutions, which is a crucial factor for the country's long-term development.

Keywords: distributed generation, energy transition, economic challenges, stock market, investments, green bonds, financing.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 2, bibl.: 35.

Постановка проблеми. Розвиток розподіленої генерації електроенергії в Україні є важливим напрямом енергетичної трансформації, що сприяє підвищенню енергетичної безпеки, зменшенню залежності від централізованих джерел постачання та впровадженню відновлюваних джерел енергії. В умовах воєнних дій та руйнування традиційної енергетичної інфраструктури актуальність цього питання суттєво зростає.

Водночас розвиток розподіленої генерації стикається з низкою економічних викликів. Насамперед, це високі початкові інвестиційні витрати, обмежений доступ до фінансування, відсутність ефективних механізмів підтримки малого та середнього бізнесу у сфері енергетики, а також нерозвиненість фондового ринку як джерела капіталу для енергетичних проєктів. Окрім цього, існують процедурні та регуляторні бар'єри, що ускладнюють підключення нових об'єктів розподіленої генерації до енергомереж.

Недостатній рівень інвестицій та повільні темпи модернізації енергосистеми створюють ризики для стабільного функціонування сектору. Відсутність прозорих ринкових механізмів, які б стимулювали залучення приватного капіталу, зокрема через фондовий ринок, ускладнює реалізацію масштабних проєктів у галузі.

Таким чином, дослідження економічних викликів та розробка механізмів фінансування розподіленої генерації в Україні є актуальним завданням, що потребує комплексного підходу та узгоджених дій з боку держави, бізнесу та фінансових інституцій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Кириленко О. В. (2022) аналізує питання розподіленої генерації в комплексі зі створенням децентралізованого ринку енергії, розвитку інтелектуальних мереж і систем відповідно до концепції «розумних мереж» у поєднанні з розвитком технологій та ринку зберігання електроенергії, а також з появою активних споживачів енергії в контексті переходу до низьковуглецевої енергетики.

Сохацька О. М. (2022) відмічає, що розподілена генерація дозволить вирішити не тільки питання енергетичної безпеки для населення та бізнесу країни, а й створити конкурентне середовище, коли споживачі можуть обирати конкретного виробника електроенергії.

Костенко Г., Згуровець О. (2023) аналізують основні джерела, технології та тенденції розвитку розподіленої генерації (РГ) в Україні. Дослідники вказують, що розвиток РГ сприяє зниженню витрат споживачів на енергопостачання, зменшенню навантажень на енергетичні мережі і втратам електроенергії, а також покращує надійність енергетичної системи та енергоефективність економіки.

Теліженко О. та Шашков С. (2023) вивчають питання впровадження «розумних мереж». Автори вказують, що розвиток розподіленої генерації є одним з перспективних напрямків їх впровадження. Крім цього вони вказують на необхідність законодавчих, організаційних, технічних, економічних та інших заходів з метою розвитку вітчизняного ринку електроенергії.

Також Шашков С. (2023) в іншому своєму дослідженні вивчав питання

функціонування колабораційних альянсів, структури розумних мереж та аспектів розвитку розподіленої генерації. Автор визначає потенційних учасників колабораційних альянсів в рамках розвитку системи розподіленої генерації та логічні взаємозв'язки між ними.

Денисюк С., Белоха Г. (2024) в рамках вивчення питання відбудови енергетичного сектору України розглядають концепцію транзактивної енергетики та Інтернету енергії, побудови енергетичної системи на основі енергетичних комірок. Такі системи є децентралізованими, можуть працювати без підключення до централізованих електромереж. Дослідники вказують, що такий підхід дозволить демонополізувати ринок електричної енергії, вплинути на розвиток локальних ринків електричної енергії, а також збільшити частку відновлювальних та розподілених джерел електроенергії.

Кишакевич, Б. Ю. та ін. (2024) досліджують сучасні підходи до фінансування проєктів відновлюваної енергетики в Україні та світі, з урахуванням викликів воєнного часу. Особливу увагу приділено децентралізованим системам генерації, які можуть забезпечити енергетичну незалежність країни. Вважається, що адаптація міжнародних моделей фінансування може підвищити інвестиційну привабливість галузі. Публічно-приватні партнерства та інші форми співпраці з державою сприяють зниженню ризиків та забезпечують стабільне фінансування.

Костенко та ін. (2024) в рамках дослідження аспектів інтеграції відновлювальної розподіленої генерації в систему енергозабезпечення країни зазначають, що для підвищення інвестиційної привабливості розподіленої генерації електроенергії в Україні необхідно створити сприятливі умови для малих виробників з відновлюваних джерел, запровадивши фінансові стимули, розробивши законодавчу базу для енергокооперативів та забезпечивши доступ до пільгового фінансування.

Розширення програм підтримки "зеленої" енергетики, модернізація інфраструктури, впровадження інтелектуальних мереж та ринкові механізми ціноутворення сприятимуть стабільності сонячної енергетики та відновленню довіри інвесторів, що є необхідним для подальшого розвитку галузі.

Бобров Є. (2021) досліджує питання впливу державної політики на розвиток та перспективи як галузі розподіленої генерації, так і енергетичного сектору загалом.

Формулювання цілей статті.

Метою дослідження є визначення та аналіз ключових економічних викликів, що стоять перед розвитком розподіленої генерації в Україні в контексті енергетичної трансформації у 2025 році. Для досягнення цієї мети поставлені такі завдання:

- 1) проаналізувати сучасний стан розвитку розподіленої генерації в Україні;
- 2) виявити ключові економічні тенденції, що впливають на розвиток розподіленої генерації в Україні;
- 3) оцінити економічні перспективи розвитку розподіленої генерації в Україні;
- 4) запропонувати рекомендації щодо розвитку розподіленої генерації в Україні.

Методи. Для досягнення цілей та реалізації поставлених завдань у процесі дослідження застосовано комплекс методів, що включає: системного аналізу – для комплексного розгляду економічних, технічних та регуляторних аспектів розподіленої генерації, що дозволяє оцінити взаємозв'язки між ними; економічний аналіз – використовується для оцінки фінансових та інвестиційних аспектів розподіленої генерації, доступу до фінансування та економічної доцільності проєктів; *методи узагальнення та групування, аналізу та синтезу*, а також метод логічного аналізу для формування висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. За даними Київської школи економіки (KSE), станом на травень 2024 року, прямі збитки та непрямі фінансові втрати енергетичного сектору України від повномасштабного вторгнення росії

сягнули 56,2 мільярда доларів. Водночас, для повного відновлення зруйнованої інфраструктури, з урахуванням принципу "відбудувати краще, ніж було", необхідно 50,5 мільярда доларів (Тарасовський, 2024). Існують різні варіанти відновлення енергетичного сектору. Одним із них є побудова розподіленої генерації. Як зазначається в повідомленні Держенергонагляду (2024), переваги розподіленої генерації не обмежуються лише стійкістю та енергонезалежністю – це також сприяє розвитку локальної економіки, створюючи нові робочі місця та стимули для розвитку інновацій. Крім того, вона має стати важливим інструментом для забезпечення енергетичної безпеки України в умовах війни. Президент України Володимир Зеленський на церемонії відкриття Конференції з відновлення в Берліні (Interfax-Україна, 2024), зазначив, що «одним з елементів для нормального функціонування енергетики України є висока, ефективна, децентралізована маневрена газова генерація, яка здатна вирішити питання дефіциту енергії вже сьогодні, а завтра буде переведена на воду та збалансує нову "зелену" енергію».

Згідно зі Стратегією розвитку розподіленої генерації (Кабінет Міністрів України, 2024), визначено плани щодо функціонування об'єктів розподіленої генерації та установок зберігання енергії на ринку електроенергії. Для досягнення цих цілей передбачається підтримка приватного бізнесу в будівництві та введенні в експлуатацію відповідних об'єктів:

- 1) залучення приватних інвестицій;
- 2) страхування (перестрахування) воєнних та політичних ризиків;
- 3) залучення кредитного фінансування:
 - а. в рамках державної програми "Доступні кредити 5—7—9 %";
 - б. доступного кредитування відповідно до умов Меморандуму щодо банківського кредитування проектів з відновлення енергетичної інфраструктури, укладеного українськими банками 25 червня 2024 р.;

с. кредитування міжнародними фінансовими організаціями та іноземними банками.

4) надання податкових та митних пільг під час ввезення на територію України енергетичного обладнання;

5) спрощення умов будівництва та/або розміщення газопоршневих та газотурбінних установок, зокрема когенераційних;

6) визначення будівництва та/або розміщення у період воєнного стану газопоршневих та газотурбінних установок, зокрема когенераційних, а також пов'язаних з ними мереж електро-, тепло-, газо-, водопостачання, вузлів обліку, іншого пов'язаного обладнання, планованою діяльністю, яка не підлягає оцінці впливу на довкілля відповідно до критеріїв визначення планованої діяльності, яка не підлягає оцінці впливу на довкілля;

7) спрощення процедури:

а. закупівель з можливістю закуповувати генеруюче обладнання без проведення тендерних процедур;

б. приєднання електроустановок до системи розподілу;

с. приєднання до газорозподільних систем;

д. приєднання до теплових мереж.

Сумарно до кінця 2026 року передбачається будівництво та/або розміщення об'єктів розподіленої генерації та досягнення до 4 ГВт додаткових генеруючих потужностей. Очікується, що це матиме суттєвий позитивний вплив на економіку. Для прикладу, Гвоздів В. (2024) описує ряд економічних особливостей розподіленої генерації, а саме:

1) Виробництво енергії на місцях дозволяє скоротити витрати на транспортування та інфраструктуру, що, в свою чергу, призводить до зниження загальної вартості електроенергії. Крім того, ціни на викопне паливо мають тенденцію до зростання;

2) розвиток локальної енергетики сприяє стимулюванню місцевої економіки, оскільки встановлення та обслуговування

місцевих джерел енергії створює нові робочі місця;

3) розподілена генерація енергії є ефективним інструментом для захисту від ризиків, пов'язаних з аваріями або військовими діями, оскільки дозволяє швидко компенсувати втрати та уникнути зупинки виробництва.

Крім цього він звертає увагу на наявність ряду викликів на шляху впровадження децентралізованої генерації, з яких ми виділимо такі, що мають економічний вимір:

1) Розвиток розподіленої генерації вимагає значних початкових капіталовкладень, що є особливо актуальною проблемою для України;

2) для забезпечення стабільного енергопостачання з використанням сонячної та вітрової енергії, необхідно вкладати кошти в системи зберігання енергії та резервні потужності, оскільки ці джерела залежать від погодних умов.

Зауважимо, що певні види децентралізованої генерації, як от газова, не мають погодної залежності, однак теж потребують суттєвих стартових інвестицій.

Отже, в рамках реалізації Стратегії до кінця 2024 року «Укренерго» планувало запуск 600 МВт розподіленої генерації (Дейна, 2024). По факту станом на 30.12.2024 було підключено (введено в експлуатацію протягом 2024 року) 835 МВт розподіленої генерації (Зінченко, 2024).

В цей же час, Конференції в Берліні, яку ми згадували вище, було озвучено, що Україна за підтримки партнерів має намір побудувати у 2024 році до 1 гігавата газової маневреної генерації та ще 4 гігавати у найближчі роки (Interfax-Україна, 2024), (Прасад, 2024). При цьому по факту станом на 30.12.2024 відомо, що за 2024 рік в Україні було побудовано лише від 0,1 до 0,3 ГВт маневрової газової генерації, при цьому реально працює до 150 МВт (Дейна, 2024). Серед причин, чому не вдалось досягнути поставленої цілі, відмічають операційну складність завдання: пошук турбіни, визначення місця встановлення, розробка проєкту, підключення, навчання команд щодо управління установкою

займає не менше року. В Україні є й інші труднощі: турбіни, які привезли 2023 року, так досі і не запустили. Ще однією причиною є дефіцит подібних установок – на світовому ринку немає стільки виробників обладнання (Прасад, 2024).

Щодо питання фінансування даного плану хочемо відмітити, що в операційному плані Стратегії (Кабінет Міністрів України, 2024) відповідальність за розроблення ефективних механізмів щодо кредитування банками підприємств покладено Мінекономіки, Мінфін, Держенергоефективності, а за створення сприятливих умов для залучення приватних інвестицій, зокрема іноземних, та здійснення супроводу інвесторів, покладено на Міненерго, Мінекономіки, Мінінфраструктури, Держенергоефективності, а також на АТ “Фонд декарбонізації України”. Як бачимо, фондовий ринок, одне із завдань якого полягає в агрегуванні та перерозподілі капіталу в економіці, не фігурує в стратегії. І це при тому, що пункт «Визначення обсягів та джерел фінансування, необхідних для здійснення заходів з будівництва установок», відповідальність за виконання якого покладено на Міненерго, Мінфін, Мінінфраструктури, Держенергоефективності, ОВА, уже виконано.

Серед міжнародних ініціатив варто відмітити проєкт ПРООН "Усунення бар'єрів для сприяння інвестиціям в енергоефективність громадських будівель у малих та середніх містах України шляхом застосування механізму енергосервісних компаній". (ПРООН, n/d). В рамках даної ініціативи передбачено інвестиції від ЕСКО у розмірі 21 млн дол. США. Крім цього, очікується створення додаткових 3000 робочих місць у сфері енергоефективності будівель. З метою впровадження даного проєкту між Фондом розвитку підприємництва та Глобус Банком укладено угоду про співробітництво для забезпечення доступного фінансування енергосервісних компаній. У роботі будуть поєднуватись різні інструменти фінансової підтримки: компенсація відсотків за

державною програмою "Доступні кредити 5-7-9%", кредитні гарантії Фонду розвитку підприємництва та часткове погашення кредитів енергосервісних компаній за підтримки ПРООН. Максимальна сума кредиту для виконання одного енергосервісного договору становить 8 млн грн.

Як зазначається в дослідженні щодо умов для розвитку проєктів енергостійкості в громадах спільно Razom We Stand та Всеукраїнською Агенцією Інвестицій та Сталого Розвитку (SDIA), одним із ризиків, який може сповільнювати розвиток проєктів розподіленої генерації, є економічний: сукупність факторів, які вплинуть на фінансову модель проєкту (BAICP, 2024). На нашу думку, такий невисокий відсоток реалізації планів уже є таким фактором: менше запущених об'єктів генерації номінально означає менші обсяги генерації електроенергії, що в економічному вимірі еквівалентно нереалізованому (втраченому) прибутку проєкту. Так як програма має кредитну основу фінансування, питання з джерелами покриття відсотків за користування кредитами, а також виплати основної частини наразі відкриті.

Як бачимо, попри заяви, наміри та декларації державна політика сама по собі не є гарантією запуску проєкту через різні мікроінтереси стейкхолдерів. На нашу думку, саме приватна ініціатива, коли підприємець сам зацікавлений економічно в реалізації проєкту, є максимально ефективною в вітчизняних інституційних умовах. Отже, серед приватних ініціатив можемо відмітити наступні.

Inzhur Energy. Інвестиційний фонд Inzhur Energy шляхом залучення коштів приватних інвесторів планує збудувати три газопоршневі електростанції потужністю 116 МВт протягом наступних 4 років. Першу чергу із 4 газопоршневих установок по 4,5 МВт запускають у вересні 2025 року (Дейна, 2025).

Elementum Energy. Elementum Energy (належить міжнародному фонду VR Capital американця Річарда Дейтса) інвестує €300 млн у вітропарк потужністю

200 МВт на заході України. Очікується, що нова ВЕС щороку генеруватиме близько 700 ГВт·год, чого має вистачити на електрозабезпечення близько 600 000 людей. До кінця 2025 року планується завершити підготовчі роботи (в т.ч. доставити турбіни). Вона має запрацювати в середині 2026 року, на повну потужність вийде в 2027-му. У 2023 році компанія завершила будівництво другої черги Дністровської ВЕС потужністю 60 МВт і проєктує вітрові електростанції «Лиманська» та «Дунай» загальною потужністю понад 200 МВт. В Україні компанії належать СЕС і ВЕС зі встановленою потужністю 636 МВт, власник Elementum Energy інвестував у сонячні й вітрові потужності України €500 (Дейна, 2024).

Нова Пошта. У квітні 2024 року холдинг NOVA (раніше "Нова пошта") заснував компанію "Нова Енерджі" для виробництва електроенергії з відновлюваних джерел та газу, прагнучи досягти енергетичної незалежності. Першим кроком стала установка дизельних генераторів у відділеннях компанії (близько 3800 генераторів загальною потужністю 43 МВт). Однак, усвідомлюючи тимчасовість цього рішення, "Нова пошта" перейшла до більш екологічно та економічно вигідної генерації. У 2024 році компанія придбала обладнання для будівництва 10 МВт сонячних та газових електростанцій, а також планує встановити когенераційні газопоршневі установки на п'яти терміналах. Станом на січень 2025 року, перша дахова СЕС потужністю 1 МВт вже підключена до мережі. Проєкт СЕС площею 5000 кв. м обійшовся в 14 млн грн, з окупністю три роки. У планах на 2025 рік - будівництво ще 10,3 МВт сонячних та газопоршневих електростанцій, а також установок зберігання електроенергії, щоб повністю забезпечити потреби компанії в електроенергії (11,3 МВт). Загальні інвестиції на 2024-2025 роки становлять 450 млн грн. (Дейна, 2025).

Епіцентр Дженерейшн. З 2023 року "Епіцентр" активно інвестує у сонячну

енергетику, встановивши чотири СЕС на дахах своїх торговельних центрів, які вже виробляють 11,4 МВт електроенергії. До кінця 2025 року компанія планує виділити 3 млрд грн на встановлення сонячних панелей на 1 млн кв. м дахів. Крім того, у 2024 році "Епіцентр" планує інвестувати 2,2 млрд грн у встановлення 100 МВт газопоршневих установок у своїх ТЦ та на виробничих майданчиках. Для продажу надлишку електроенергії створено компанію "Епіцентр Дженерейшн". Загальні інвестиції в проєкт перевищать 3 млрд грн (Дейна, 2024), (Прасад, 2024).

ОККО. Мережа АЗС ОККО активно диверсифікує свої енергетичні джерела: на 198 з 400 заправних станцій встановлено сонячні електростанції потужністю 20–65 кВт, а на центральному офісі – дахову СЕС потужністю 2 МВт. Крім того, компанія придбала промислову СЕС в Одеській області та планує розширити використання сонячної енергії. Також у Тернопільській області будується біоетанольний завод, а у Львівській – сховище для зберігання електроенергії, яке має запрацювати у 2025–2026 роках (Дейна, 2024).

ДТЕК. Для розширення Тилігульської ВЕС ДТЕК залучив фінансування на придбання 64 вітрових турбін у Vestas. Кредитори, зокрема Danske Bank, надали 370 млн євро кредитних коштів під гарантії EIFO, які будуть спрямовані на фінансування турбін Vestas EnVe. Решту вартості проєкту ДТЕК покриє власними коштами. Це дозволить збільшити потужність станції зі 114 до 500 МВт, забезпечивши генерацію 1,7 ТВт-год електроенергії на рік, достатньої для 900 000 домогосподарств (Дейна, 2025), (ДТЕК, 2025). Апелюючи до нашого твердження про необхідність достатньої економічної зацікавленості агента маємо відмітити, що Тилігульська ВЕС почала продавати електроенергію на

ринкових умовах ще з літа 2023 р. Основними причинами стали заборгованість держави (виробники ВДЕ отримували 40-45% тарифу від гарантованого покупця), а також цінова кон'юнктура на ринку, яка дає змогу своєчасно отримувати необхідний обсяг коштів для підтримання стабільної роботи станції в опалювальний сезон і розрахунків із кредиторами (Тарасовський, 2023), (ДТЕК, 2023). Крім даної ВЕС, у ДТЕК в планах також будівництво Полтавської та Подільської ВЕС, сумарно на 1,15 ГВт.

Крім цього, для забезпечення стабільності енергосистеми України ДТЕК планує побудувати шість промислових накопичувачів електроенергії загальною потужністю 200 МВт. Вартість проєкту включно з придбанням обладнання, доставкою, монтажем, налагодженням та введенням в експлуатацію – €140 млн. За контрактом з «Укренерго» ці об'єкти мають бути введені в експлуатацію до жовтня 2025 року. Накопичувачі дозволять оперативно реагувати на зміни в енергосистемі, завантажуючись і розвантажуючись за вказівками диспетчерів «Укренерго» за долі секунди, що є критично важливим в умовах частих обстрілів традиційних електростанцій (Дейна, 2025).

Необхідно відмітити, що у 2023 році Укренерго видав 11 техумов для будівництва промислових систем збереження енергії на 756 МВт. З економічної точки зору, система збереження енергії на 1 МВт, яка працює на потреби оператора енергосистеми, в середньому приносить дохід \$120000 – 130000. Серед отримувачів техумов: ДТЕК, ОККО, Kness, МХП Еко Енерджі тощо. На рис. 1 відображено розподіл виданих техумов за регіонами (Чайка, 2024).



Рис. 1. Видані у 2023 році техумови на будівництво систем збереження енергії.
Джерело: (Чайка, 2024).

В 2024 році Укренерго також видавав техумови. Для прикладу, за результатами аукціону, що відбувся 15.09.2024, було укладено контракти на будівництво 99 МВт збереження енергії до серпня 2025 року (Чайка, Дейна, 2024).

Як бачимо, протягом 2024 року відбувалось поступове нарощування обсягів розподіленої генерації, при чому суттєвим є вклад саме приватних виробників, чому сприяє активна державна політика в даному напрямі. На 2025 Укренерго планує продовжити видачу техумов: перша черга конкурсу передбачає

видачу дозволів на будівництво 700 МВт потужностей (ExPro Consulting, 2025). Враховуючи зазначене вище, а також те, що Україна у 2024 році втратила понад 9 ГВт генеруючої потужності електростанцій, ми можемо констатувати, що трендом 2025 року буде нарощування розподіленої генерації (запуск попередньо збудованих станцій та будівництво нових, запуск та будівництво сховищ електроенергії). Також варто виділити низкою викликів, які потребують комплексного підходу для їх подолання (таблиця 1).

Таблиця 1

Виклики розподіленої генерації в Україні на 2025 рік

Виклик	Пояснення
Процедурні бар'єри	Непрості та тривалі процедури отримання дозвільних документів на будівництво та підключення до мережі відлякують інвесторів від проєктів розподіленої генерації, що негативно впливає на їх реалізацію. Для стимулювання інвестицій та розвитку галузі необхідно терміново спростити ці процедури.
Застаріла інфраструктура та балансування енергосистеми	Для успішної інтеграції нових об'єктів розподіленої генерації, зокрема відновлюваних джерел енергії, електричні мережі України потребують модернізації. Також необхідно впровадити технології зберігання енергії та системи балансування для забезпечення стабільності енергопостачання.

Продовження Таблиці 1

Фінансування та інвестиції	Значні початкові витрати на впровадження розподіленої генерації можуть відлякати потенційних інвесторів. Для стимулювання розвитку галузі необхідно забезпечити доступ до фінансових ресурсів на вигідних умовах.
Кадровий потенціал	Нестача кваліфікованих фахівців у галузі розподіленої генерації вимагає активного розвитку освітніх програм та професійної підготовки.
Інтеграція мікромереж	Для успішного розвитку мікромереж та їх інтеграції в загальну енергосистему потрібно розробити та впровадити нові технічні стандарти та протоколи взаємодії.

Джерело: сформовано автором

Детальніше хочемо виокремити питання фінансування та інвестицій в галузі. Як ми бачимо, проекти в більшості своїй мають два джерела фінансування: або кредитні кошти (вітчизняні або закордонні банки, міжнародні установи), або прямі інвестиції іноземних фондів. І тільки в одному випадку, а саме Inzur Energy, мова йде про залучення коштів вітчизняним фондом (продаж паїв внутрішнім інвесторам, ціна одного паю становить

6000 грн.) На нашу думку, суттєвим драйвером галузі може стати повноцінно працюючий національний фондовий ринок, який би сприяв релокації капіталу в економіці від великої кількості роздрібних інвесторів, а також частини інституційних, саме до компаній, які реалізують проекти в галузі розподіленої генерації. В таблиці 2 відобразимо потенційні можливості, які міг би надати фондовий ринок компаніям галузі в такий час.

Таблиця 2

Потенційний вплив фондового ринку на галузь розподіленої генерації

<i>Аспект</i>	<i>Пояснення</i>
Доступ до фінансування та залучення інвестицій	1. Залучення капіталу через первинне (IPO) або вторинне (SPO) розміщення акцій дозволить профінансувати будівництво нових об'єктів генерації, модернізацію існуючих потужностей та розвиток мереж. 2. Випуск "зелених" облігацій дозволить залучити інвестиції як від міжнародних, так і від українських інвесторів, спрямовані на будівництво об'єктів розподіленої генерації з використанням відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні, вітрові електростанції, мікроГЕС та біоенергетичні комплекси. 3. Спеціалізовані інвестиційні фонди (ETF), що об'єднують компанії, що працюють у сфері розподіленої генерації, спрощують доступ як інституційних, так і приватних інвесторів до цієї галузі, сприяючи її фінансовій стабільності.
Зниження вартості капіталу для підприємств	1. Фондовий ринок надає можливість залучити довгострокове фінансування шляхом емісії акцій та облігацій, що є більш вигідним порівняно з традиційним кредитуванням, яке характеризується високими відсотковими ставками та короткими термінами
Формування ринку корпоративного управління та прозорості	1. Публічний статус компанії, отриманий внаслідок розміщення акцій, зобов'язує її дотримуватися міжнародних стандартів корпоративного управління, що робить її більш прозорою та привабливою для інвесторів
Підтримка інновацій та технологічного розвитку	1. За допомогою венчурного фінансування та інструментів фондового ринку можна залучити капітал для створення та розвитку стартапів, що спеціалізуються на розподіленій генерації, таких як системи зберігання енергії, смарт-мережі та інноваційні моделі енергоспоживання
Підвищення ліквідності проєктів та створення вторинного ринку	1. Розвиток ринку деривативів для страхування ризиків, пов'язаних з коливаннями цін на електроенергію, дозволить зробити інвестиції в розподілену генерацію більш прогнозованими та привабливими, зменшивши фінансові ризики

Джерело: сформовано автором

Подолання цих викликів вимагає активної співпраці між державою, бізнесом та громадськістю для створення сприятливого середовища для розвитку розподіленої генерації в Україні.

Висновок. Розвиток розподіленої генерації в Україні є ключовим фактором енергетичної безпеки та сталого економічного розвитку, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. Дослідження показало, що розподілена генерація сприяє зменшенню енергетичних втрат, підвищенню ефективності енергосистеми та зниженню витрат для споживачів. Водночас, її впровадження супроводжується рядом викликів, серед яких: процедурні бар'єри, застаріла інфраструктура, необхідність фінансових стимулів, дефіцит кваліфікованих кадрів та складність інтеграції мікромереж у загальну енергосистему.

Фінансування розподіленої генерації здебільшого здійснюється через кредити міжнародних організацій, державні

програми підтримки та приватні інвестиції. Водночас, використання механізмів фондового ринку може стати додатковим джерелом капіталу для розвитку галузі. Залучення інвестицій через випуск "зелених" облігацій, проведення IPO компаніями сектору та створення біржових фондів (ETF) сприятиме мобілізації фінансових ресурсів і пришвидшить впровадження нових енергетичних технологій.

Дослідження підтверджує, що ефективна державна політика, спрямована на створення сприятливого регуляторного середовища, забезпечення фінансових стимулів та розвиток інфраструктури, відіграє важливу роль у подоланні бар'єрів розвитку розподіленої генерації. Подальший успіх залежатиме від скоординованих дій держави, бізнесу, інвесторів та громадянського суспільства, а також від впровадження інноваційних рішень у сфері децентралізованої енергетики.

Література:

1. Кириленко, О.В. (2022). Заходи та засоби перетворення енергетики України на інтелектуальну екологічно безпечну систему. *Вісник Національної академії наук України*, 3, 18-23. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2022.03.018>
2. Сохачька, О.М. (2022). Розподілена генерація як шлях до створення конкурентного біржового ринку електроенергії: завдання для повоєнної відбудови України. *Implementation of modern technologies in science*, 13th International scientific and practical conference, (December 20-23, 2022) Varna, Bulgaria. Retrieved from https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=WrykEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA112&dq=РОЗПОДІЛЕНА+ГЕНЕРАЦІЯ+ЯК+ШЛЯХ+ДО+СТВОРЕННЯ+КОНКУРЕНТНОГО+БІРЖОВОГО+РИНКУ+ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ:+ЗАВДАННЯ+ДЛЯ+ПОВОЄННОЇ+ВІДБУДОВИ+УКРАЇНИ.+In+The+13th+International+scientific+and+practical+conference+“Implementation+of+modern+technologies+in+science&ots=5W2biLa0z&sig=ojtbxnSiOpzGDVBjiide8cp_Ua8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
3. Костенко, Г., Згуровець, О. (2023). Сучасний стан та перспективи розвитку відновлюваної розподіленої генерації в Україні. *Системні дослідження в енергетиці*, 2(73), 4-17. DOI: <https://doi.org/10.15407/srenergy2023.02.004>
4. Теліженко, О., Шашков, С. (2023). Напрямки діяльності з агрегації в електроенергетиці на основі розвитку розподіленої генерації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 4(87), 299-304. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.36>
5. Шашков, С. (2023). Передумови формування колабораційних альянсів при впровадженні розподіленої генерації. *Економічний аналіз*, 33(4), 82-89. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.082>
6. Денисюк, С., Белоха, Г. (2024). Децентралізовані електроенергетичні системи як складові реалізації концепції «розумні мережі». *Системні дослідження в енергетиці*, 4(80), 26-40. DOI: <https://doi.org/10.15407/srenergy2024.04.026>
7. Кишакевич, Б.Ю., Настюшин, С.С., Війчук, О.Т., Котик, Я.І. (2024). Моделі фінансування проєктів відновлювальної енергетики: міжнародний досвід та рекомендації для України. *Академічні візії*, 33. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12684686>
8. Костенко, Г.П., Запорожець, А.О., Запорожець, Н.В., Вертепа, В.О. (2024). Аспекти інтеграції відновлюваної розподіленої генерації в систему енергозабезпечення України. *Проблеми економіки*, 2, 83-93. DOI:10.32983/2222-0712-2024-2-83-93
9. Bobrov, Y. (2021). The trends of Ukraine energy strategy development in the context of energy security. *Economics, Finance and Management Review*, 3(7), 21-32. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-3-21>
10. Тарасовський, Ю. (2024, Червень). Збитки та втрати енергосектору України через війну перевищили \$56 млрд. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/news/zbitki-ta-vtrati-energosektoru->

[ukraini-cherez-vyynu-perevishchili-56-mlrd-kse-institute-10062024-21678](#)

11. Державна інспекція енергетичного нагляду України (2024). Розподілена генерація: енергетичний щит України в умовах війни. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/rozpodilena-heneratsiia-enerhetychnyi-shchyt-ukrainy-v-umovakh-viiny-derzhenerhonahliad>

12. Кабінет Міністрів України (2024) Про схвалення Стратегії розвитку розподіленої генерації на період до 2035 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2026 роках. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-rozvytku-rozpodileno-heneratsii-na-period-do-2035-roku-i-zatverdzhennia-s713180724>

13. Дейна, А. (2024, Жовтень). Імпорт, розподілена генерація, плаваючі електростанції. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/news/import-rozpodilena-generatsiya-plavuchi-elektrostantsii-yak-ukrenergogotuetsya-dolati-defitsit-elektroenergii-vzimku-09102024-24101>

14. Зінченко, Н. (2024, Грудень). В Україні у 2024 році підключили 835 МВт розподіленої генерації. *Українська енергетика*. Retrieved from <https://ua-energy.org/uk/posts/v-ukraini-u-2024-rotsi-pidkliuchily-835-mvt-rozpodileno-heneratsii-minenerho>

15. Interfax-Україна (2024). Україна має намір побудувати до 1 ГВт газової маневреної генерації у 2024 році і ще 4 ГВт у найближчі роки. Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/economic/992716.html>

16. Прасад, А. (2024, Червень). Україна планує цього року побудувати до 1 ГВт газової маневреної генерації. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/news/ukraina-planue-tsogorich-pobuduvati-do-1-gvt-gazovoi-manevrenoi-generatsii-zelenskiy-11062024-21695>

17. Дейна, А. (2024, Грудень). Завідомо нереалістичний план. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/money/zavidomo-nerealistichno-gigavat-zelenskogo-u-2024-rotsi-zbudovaniy-mensh-nizh-na-polovinu-chomu-tak-stalos-i-khto-uviv-naybilshe-novoi-generatsii-30122024-25950>

18. Гвоздй, В. (2024, Жовтень). Чому Україні варто розвивати розподілену генерацію. *Українська правда*. Retrieved from <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/02/720089/>

19. United Nations Development Programme (2024). Усунення бар'єрів для сприяння інвестиціям в енергоефективність громадських будівель в малих та середніх містах України шляхом застосування механізму ЕСКО. Retrieved from <https://www.undp.org/uk/ukraine/projects/usunennya-baryeriv-dlya-spryannya-investitsiyam-v-enerhoefektyvnist-hromadskykh-budivel-v-malykh-ta-serednikh-mistakh-ukrayiny>

20. Всеукраїнська агенція інвестицій та сталого розвитку (2024). Виклики та можливості розвитку розподіленої генерації та мікромереж в громадах. Аналітичний документ. Retrieved from <http://sdia.org.ua/vykyky-ta-mozhlyvosti-rozvytku-rozpodileno-heneratsii-ta-mikromerezh-v-gromadah-analitychniy-dokument/>

[rozpodileno-heneratsii-ta-mikromerezh-v-hromadakh-analitychniy-dokument/](#)

21. Дейна, А. (2025, Січень). ДТЕК до кінця 2026-го добудує Тилігульську БЕС. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/news/dtek-do-kintsya-2026-go-planue-dobuduvati-tyligulsku-ves-proekt-na-450-mln-progarantue-eksportno-investitsiyniy-fond-danii-22012025-26501>

22. ДТЕК (2025). ДТЕК інвестує 450 мільйонів євро в будівництво Тилігульської вітроелектростанції. Retrieved from <https://dtek.com/media-center/news/dtek-invest-450-million-tyligulska-windfarm-expansion/>

23. ДТЕК (2023). Тилігульська БЕС почала продавати електроенергію на ринкових умовах. Retrieved from <https://dtek.com/media-center/news/tyligulska-wpp-starts-selling-electricity-on-market-terms/>

24. Тарасовський, Ю. (2023, Вересень). ДТЕК Тилігульська БЕС відмовилася від зеленого тарифу і почала продавати всю електроенергію на ринку. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/news/dtek-tyligulska-ves-vidmovilasya-vid-zelenogo-tarifu-i-pochala-prodavati-vsyu-elektroenergiyu-na-rinku-01092023-15765>

25. Дейна, А. (2025, Січень). Найбільша батареяка Східної Європи. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/company/naybilsha-batareyka-skhidnoi-evropi-dtek-budue-energy-storage-na-200-mvt-za-140-mln-shcho-mozhe-stati-na-zavadi-21012025-26472>

26. Чайка, О. (2024, Лютий). Великі і дорогі батареяки. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/money/veliki-i-duzhe-dorogi-batareyki-u-2023-mu-okko-kness-ta-inshi-kompanii-otrimali-mozhlyvist-zbuduvati-sistemi-zberezhennya-energii-na-zagalnu-sumu-ponad-500-mln-khto-mozhe-stvoriti-noviy-dlya-ukraini-r-13022024-19147>

27. Дейна, А. (2024, Грудень). Inzhur Energy побудує три електростанції за \$75 млн. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/company/inzhur-energy-pobudue-tri-elektrostantsii-za-75-mln-dribni-investori-profinansuyut-tretinu-yak-tse-pratsyue-i-yakiriziki-17122024-25515>

28. Чайка, О., Дейна, А. (2024, Серпень). Захопити ринок, якого немає. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/company/zakhopiti-rinok-yakogo-nema-12-kompaniy-otrimali-pravo-pobuduvati-promislovi-batareyki-i-nadavati-poslugi-ukrengo-za-pyatirichnimi-kontraktami-v-evro-khto-u-spisku-20082024-23125>

29. Дейна, А. (2024, Грудень). Одна з найбільших інвестицій в енергетику під час війни. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/company/odna-z-naybilshikh-investitsiy-v-energetiku-pid-chas-viiny-elementum-energy-deytsa-investue-300-mln-u-vitropark-na-zakhodi-ukraini-detali-proektu-vid-seo-kompanii-ribachuk-16122024-25564>

30. Дейна, А. (2024, Грудень). Elementum Energy інвестує €300 млн у будівництво на заході України вітрової електростанції потужністю 200 МВт. *Forbes*. Retrieved from

<https://forbes.ua/news/elementum-energy-investue-300-mln-v-budivnitstvo-na-zakhodi-ukraini-vitrovoi-elektrostantsii-potuzhnistyu-200-mvt-12122024-25539>

31. Дейна, А. (2025, Серпень). Ціна енергонебезпеки – \$11 млн. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/company/tsina-energonebezpeki-11-mln-nova-poshta-zapustila-pershu-ses-i-budue-ambitni-plani-yaki-proekti-zaplanuvav-naybilshiy-poshtoviy-operator-kraini-14012025-26266>

32. Дейна, А. (2024, Січень). Енергетична незалежність. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/company/energetichna-nezalezhnist-epitsentr-nova-poshta-ta-okko-vkladayut-milyoni-u->

[vlasnu-generatsiyu-elektroenergii-yakiy-efekt-tse-dae-28082024-23260](https://forbes.ua/news/epitsentr-dzhenereyshn-oleksandra-ta-galini-gereg-otrimala-litsenzii-na-postachannya-gazu-ta-elektroenergii-07082024-22878)

33. Прасад, А. (2024, Серпень). «Епіцентр Дженерейшн» отримала ліцензії на постачання газу та електроенергії. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/news/epitsentr-dzhenereyshn-oleksandra-ta-galini-gereg-otrimala-litsenzii-na-postachannya-gazu-ta-elektroenergii-07082024-22878>

34. ExPro Consulting (2025). Розподілена генерація: поточний стан, перспективи та перешкоди. Retrieved from <https://expro.com.ua/statti/white-paper-rozpodlena-generacya-potochniy-stan-perspektivi-ta-pereshkodi>

УДК 378: 374:355.48

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-35-43

ТРЕТЯ МІСІЯ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Vira Usyk

Д-р екон. наук, професор, в.о. декана факультету соціальних наук, Приватний університет «Київська школа економіки», м. Київ, Україна, e-mail: vusyk@kse.org.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0938-400X>

THE THIRD MISSION OF UKRAINIAN UNIVERSITIES IN THE CONTEXT OF WAR AND RECOVERY

Vira Usyk

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Dean, Social Sciences Department, Kyiv School of Economics, Kyiv, Ukraine, e-mail: vusyk@kse.org.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0938-400X>

Анотація. У статті досліджується еволюція поняття «третьа місія» університетів, що виходить за межі традиційних функцій освіти та науки, охоплюючи соціальну, економічну, культурну та громадську взаємодію із суспільством. Проаналізовано міжнародні підходи до реалізації третьої місії, зокрема моделі університетів як центрів соціальних інновацій, підприємництва, регіонального розвитку та громадянської участі. Наводяться приклади з Великої Британії, США, Фінляндії та країн, що розвиваються, де університети стали важливими агентами змін у своїх громадах, а також створили сталі екосистеми взаємодії з бізнесом, владою та громадянським суспільством.

Особливу увагу приділено українському контексту, в якому війна зумовила переосмислення функцій закладів вищої освіти як осередків підтримки, згуртованості, адаптації та опору. У статті висвітлено трансформацію третіх місій університетів у кризових умовах: надання гуманітарної допомоги, організація притулку для внутрішньо переміщених осіб, участь у цифровізації державного управління, реалізація освітніх та аналітичних проєктів для держави та громад. Проаналізовано діяльність низки українських університетів, таких як Київська школа економіки, Український католицький університет, що демонструють інституційну стійкість, гнучкість і соціальну відповідальність.

У післявоєнному періоді університети відіграватимуть ключову роль у підготовці нових кадрів, відновленні людського капіталу, наданні експертної підтримки уряду, участі в розбудові регіонів та утриманні молоді в Україні. У цьому контексті третя місія набуває нового стратегічного виміру – вона перетворюється на інтегровану складову функціонування ЗВО та важливий інструмент розвитку стійкого суспільства. У статті також розглянуто політичні та управлінські механізми стимулювання третьої місії. Авторка аргументує, що третя місія має бути усвідомлена не як додаткова функція, а як повноцінна сфера діяльності університетів, здатна зміцнити суспільну довіру, забезпечити сталість та підвищити вплив вищої освіти на трансформацію країни.

Ключові слова: третя місія університету, післявоєнне відновлення, молодь, соціальна згуртованість, публічне управління, громада.

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

Abstract. The article explores the evolution of the concept of the “third mission” of universities, which goes beyond the traditional functions of education and research to encompass social, economic, cultural, and civic engagement with society. It analyzes international approaches to implementing the third mission, highlighting models of universities as centers of social innovation, entrepreneurship, regional development, and civic participation. Examples from the United Kingdom, the United States, Finland, and developing countries illustrate how universities have become key agents of change in their communities and have built resilient ecosystems of cooperation with business, government, and civil society.

Special attention is given to the Ukrainian context, where the war has led to a rethinking of the role of higher education institutions as hubs of support, cohesion, adaptation, and resilience. The article highlights how Ukrainian universities have transformed their third mission during times of crisis through humanitarian aid, shelter for internally displaced persons, participation in the digitalization of public administration, and the implementation of educational and analytical projects for the state and communities. The experience of institutions such as the Kyiv School of Economics and the Ukrainian Catholic University demonstrates institutional resilience, flexibility, and social responsibility.

In the post-war period, universities are expected to play a critical role in training new professionals, restoring human capital, providing expert support to the government, contributing to regional reconstruction, and helping to retain youth in Ukraine. In this context, the third mission acquires a new strategic dimension—becoming an integrated component of higher education institutions’ operations and a vital instrument for building a sustainable society. The article also examines policy and governance mechanisms for stimulating third mission activities. The author argues that the third mission should not be perceived as an additional task, but rather as a full-fledged sphere of university

engagement that strengthens public trust, promotes resilience, and increases the impact of higher education on national transformation.

Keywords: *third mission of the university, post-war recovery, youth, social cohesion, public governance, community(hromada).*

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

Вступ. У сучасному світі університети відіграють дедалі важливішу роль, яка виходить далеко за межі традиційного навчання та наукових досліджень. Окрім виконання своїх основних функцій, вони стають активними учасниками соціального, економічного та культурного розвитку. Це явище відоме як третя місія університету, що включає участь у суспільному житті, підтримку місцевих громад та вирішення актуальних соціальних викликів (Zomer & Benneworth, 2011; Trencher et al., 2014). У час, коли багато країн стикаються з кризами – воєнними, екологічними, економічними – третя місія університетів набуває особливої значущості, адже саме ці інституції можуть стати осередками стійкості, довіри та довгострокового розвитку.

Під третьою місією розуміють активну взаємодію закладів вищої освіти з зовнішнім середовищем із метою передачі знань, стимулювання інновацій та посилення суспільного добробуту (Compagnucci & Spigarelli, 2020). Іншими словами, сучасний університет має не лише навчати і досліджувати, але й слугувати суспільству, сприяти регіональному розвитку, впровадженню новацій та вирішенню соціально-економічних проблем. Ця зміна парадигми інколи описується як перехід до моделі «Університету 3.0» (рис.1.), що об'єднує освіту, науку та підприємництво. В основі третьої місії лежать концепції на зразок «потрійної спіралі» Ецковіца та Лейдесдорфа – тісного партнерства між університетами, бізнесом і державою задля інноваційного розвитку. В результаті університети стають важливими агентами економіки знань і суспільства, нарівні з промисловістю та урядом (Рорко V., 2024).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Єдиної загальноприйнятої дефініції поняття «третя місія» не існує, оскільки її інтерпретація залежить від

національного контексту, історичних традицій та інституційних особливостей конкретних університетів. На основі сучасних досліджень у цій сфері можна виокремити кілька ключових вимірів третьої місії: 1) загальні теоретичні концепції та вплив на суспільство, 2) роль університету в розвитку регіону, 3) партнерство з бізнесом та підтримка економічного розвитку, 4) особливості реалізації третьої місії в умовах війни в Україні.

Дослідження McFaul (2024) підкреслює, що третя місія є критично важливою для соціально-економічного розвитку через залучення університетів до локальних ініціатив. Університети розглядаються не лише як освітні чи наукові установи, а як інструменти публічного блага, особливо в контекстах післяконфліктного розвитку, як-от у Північній Ірландії. Подібну ідею розвивають Borlaug & Elken (2024), які аналізують інституційні структури, що дозволяють університетам реалізовувати стратегії регіонального розвитку, сприяючи соціальній і економічній стійкості.

Університети дедалі активніше відіграють роль агентів змін у своїх регіонах, виступаючи не лише як освітні чи наукові установи, а як рушії соціальних інновацій. Як показує дослідження Petersen & Kruss (2021), ефективна взаємодія університетів з місцевими громадами створює умови для впровадження рішень, адаптованих до конкретних соціально-економічних контекстів. Завдяки активній співпраці з громадами, університети можуть забезпечити сталу підтримку місцевих ініціатив, що є особливо актуальним для постраждалих від війни регіонів України.

Vaira et al. (2024) доводять, що довірчі відносини між університетами та бізнесом є вирішальними для розвитку інноваційної екосистеми. Це особливо

актуально для України, де університети дедалі активніше співпрацюють з бізнесом та промисловістю для розвитку дослідницької інфраструктури та посилення ролі у створенні регіональної доданої вартості.

Війна в Україні стала каталізатором трансформацій університетів. В дослідженні Yuriy Petrushenko et all. (2023) дослідники на основі кластерного аналізу останніх публікацій про третю місію університетів, виокремлюють п'ять основних напрямів її реалізації: 1) освіта протягом життя, 2) соціальна роль університету, 3) підприємницька функція, 4) інноваційна діяльність і 5) політична участь. А за допомогою аналізу діяльності українських університетів у 2022 році, були визначені конкретні напрями реалізації третьої місії в умовах війни та післявоєнної відбудови. У багатьох випадках ці напрями стали частиною постійної діяльності університетів або інтегрувалися в їхні довгострокові стратегії розвитку, засвідчуючи стійку трансформацію ролі закладів вищої освіти в умовах кризи.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є осмислення еволюції третьої місії

університетів у міжнародному та українському контекстах, із фокусом на їхню роль у забезпеченні соціальної згуртованості, підтримці громад та участі у процесах післявоєнного відновлення. Особливу увагу приділено аналізу нових форм взаємодії університетів із державою, бізнесом та громадянським суспільством в умовах війни. Методологічно дослідження ґрунтується на якісному аналізі наукових публікацій, стратегічних документів та офіційних матеріалів українських і зарубіжних університетів, а також кейс-методі з використанням прикладів діяльності українських та закордонних університетів та елементи порівняльного аналізу міжнародних підходів до реалізації третьої місії.

Результати дослідження. Як було зазначено вище, існує узагальнена модель взаємодії, що відображає концепцію «Університету 3.0» як складової потрійної спіралі знань, бізнесу та держави (рис.1.). Ця модель ілюструє ключові вектори взаємодії між університетами, урядом і бізнесом, які формують основу для розвитку інновацій, соціального партнерства та трансферу знань.

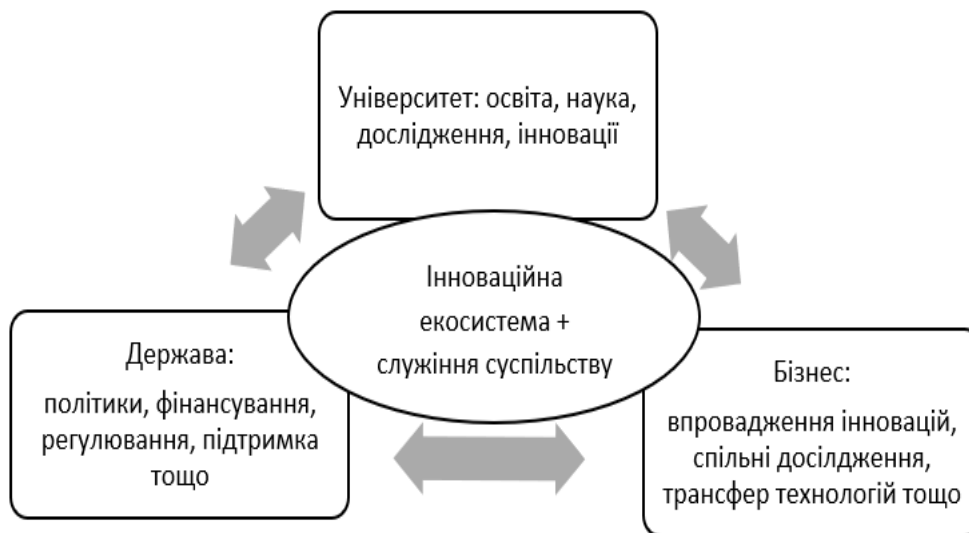


Рис.1. Модель взаємодії «Університет 3.0»

Джерело: складено автором

У різних країнах третя місія університетів набуває особливих рис залежно від історичного, соціального та

культурного контексту. Так, у США традиційно наголос робиться на практичній користі освіти та партнерстві з аграрним і

промисловим секторами. В Європі останні десятиліття характеризуються посиленням акцентом на інноваціях та регіональному розвитку, що підкріплюється загальноєвропейськими програмами та політиками. У країнах Азії особливої ваги набуває комерціалізація досліджень і технологічний трансфер як інструменти національного розвитку. Попри ці відмінності, в глобальному масштабі спостерігається спільна тенденція: університети дедалі активніше переосмислюють свою роль у суспільстві та перетворюються у відкриті інноваційні центри із високим рівнем соціальної залученості.

Це особливо актуально для українських університетів, які в умовах повномасштабної війни та соціально-економічних викликів демонструють високу адаптивність та швидку реакцію. Вони стали осередками підтримки громад, ініціаторами соціально значущих і благодійних ініціатив, а також платформами для реалізації новаторських підходів до навчання, волонтерства, інновацій. Вивчення практик реалізації третьої місії в Україні дозволяє простежити, яким чином університети адаптуються до надзвичайних умов і водночас відіграють ключову роль у забезпеченні соціальної стабільності, відновленні довіри та розвитку людського капіталу.

Університети по всьому світу дедалі активніше реалізують третю місію як інструмент регіонального розвитку, соціальної відповідальності та інноваційного зростання. Один із найяскравіших прикладів – Кембриджський університет у Великій Британії, навколо якого сформувався потужний інноваційний кластер «Silicon Fen», що налічує понад 1000 компаній і генерує близько £18 млрд щорічного доходу. У Фінляндії університет Аалто демонструє модель інтердисциплінарного інноваційного закладу, який поєднує технічну, економічну та мистецьку освіту, активно підтримує стартапи через бізнес-інкубатори та тісно співпрацює з

державною агенцією Business Finland. Схожий вплив має і Університет Східної Фінляндії, створений шляхом злиття двох регіональних ЗВО, що став каталізатором місцевого економічного розвитку завдяки підтримці з боку європейських фондів. Стенфордський університет був ключовим гравцем у становленні Кремнієвої долини: його випускники заснували понад 39 000 компаній, які створили 5,4 млн робочих місць і генерують \$2,7 трильйона доходу щороку. Водночас публічні університети підтримують громади через юридичні клініки, медичні ініціативи, просвітницькі програми. Мережа Campus Compact популяризує волонтерство та громадянську участь студентів. В Австралії та Канаді впроваджуються політики соціальної відповідальності ЗВО, а в країнах Глобального Півдня університети реалізують проекти з розвитку агротехнологій, охорони здоров'я та підприємництва за підтримки ЮНЕСКО та Світового банку. Усі ці приклади свідчать про значний потенціал університетів як драйверів стійкого розвитку та відновлення (Popko V., 2023).

В Україні прийняття Стратегії розвитку вищої освіти України на 2022–2032 рр. закріпило соціальну відповідальність університетів як державний пріоритет (Кабінет Міністрів України, 2022). Тобто на рівні державної політики закріплено, що університети мають не лише навчати і робити науку, але й бути агентами позитивних соціальних змін.

Серед успішних прикладів в Україні можна назвати:

- Sikorsky Challenge при КПП ім. Ігоря Сікорського – інноваційна платформа зі стартап-школами по всій країні, що співпрацює з європейськими асоціаціями для інтеграції в міжнародні ринки (Sikorsky Challenge);

- Tech StartUp School при Львівській політехніці – платформа підтримки молодих інноваторів та стартапів (Tech StartUp School);

- Проект ServU (від serve – служити і university – університет), який впроваджує

консорціум з шести університетів: УКУ, Сумський державний університет та НТУ «Дніпровська політехніка», Лювенський католицький університет (Бельгія), Вільний університет Успіння Пресвятої Богородиці – LUMSA (Італія) та Католицький університет Айхштетт-Інгольштадт (Німеччина). Проєкт базується на концепції суспільно орієнтованого навчання, що передбачає інтеграцію освітніх курсів у волонтерство задля суспільної користі (Zaxid.net., 2024).

• Київська школа економіки (KSE) – приклад інституції, що, в тому числі, виконує функції аналітичного, просвітницького та стратегічного центру. KSE стала однією з провідних установ, що надають уряду аналітику щодо оцінки збитків від війни та формування політики відновлення. У рамках проєктів KSE реалізуються освітні програми для державних службовців, антикорупційні ініціативи, а також публічні кампанії на підтримку реформ. Університет активно співпрацює з міжнародними партнерами, розвиває дослідницькі центри, а також надає стипендії для молоді, яка постраждала від війни. Благодійний фонд KSE Foundation організовує збір коштів для закупівлі швидкої допомоги, медичного обладнання, генераторів, засобів захисту та іншої критично важливої допомоги для військових і постраждалого цивільного населення (KSE).

Загалом в Україні процес становлення третьої місії лише набирає обертів. На це вплинули і євроінтеграційні процеси (необхідність відповідати європейським практикам залучення університетів до розвитку громад), і виклики війни, які висвітили соціальну роль університетів. Студенти, викладачі і співробітники масово стали волонтерами, долучившись до спільної справи опору агресору. Окрім того, університети подбали про безперервність освіти: оперативно перейшли на онлайн-навчання, прийняли студентів-переселенців, надали психологічну підтримку молоді тощо. В умовах війни університети України фактично виконували соціально-стабілізуючу місію, підтримуючи молодь та громади. Ми

можемо спостерігати процес перегляду місця університетів у суспільстві, і можна очікувати, що після перемоги та відновлення країни третя місія українських університетів стане невід'ємною складовою їх діяльності. Окрім того, саме випускники мають стати основними фахівцями, які сприятимуть відновленню – інженери, архітектори, технологи, менеджери, соціальні працівники – будуть тими, хто проєктуватиме і відбудовуватиме міста, підприємства, інституції. Тому університети мають випереджаючими темпами готувати кадри для відбудови: оновлювати освітні програми під потреби реконструкції інфраструктури, реабілітації постраждалих, економічної трансформації. Вже зараз українські університети відкривають нові спеціальності (наприклад, у KSE є програма з урбаністики та повоєнної відбудови, соціальної психології, БПЛА, відкривається інженерна школа та професійно-технічні спеціальності), керуючись запитами повоєнного часу. Окрім того, саме дослідники в університетах можуть стати двигуном технологічного стрибка при відновленні. Адже Україна потребуватиме сучасних рішень у будівництві (швидке зведення житла, відновлення інфраструктури), енергетиці (відбудова енергомереж з урахуванням зеленої енергетики), медицині (нові протези, лікування травм), агросекторі (розмінування полів, відновлення ґрунтів) тощо. Академічні лабораторії вже працюють над цими проблемами, а у співпраці з бізнесом можуть довести розробки до впровадження. Третя місія в час відновлення набуває стратегічного значення – університети стають джерелом нових технологій та ідей для перебудови держави.

Не менш важливою є соціальна і громадська складова. Повоєнне суспільство стикається з численними викликами – інтеграція ветеранів, допомога людям з інвалідністю (кількість яких значно зросла через війну) подолання психологічних травм, відновлення довіри в громадах, розбудова нових місцевих інституцій. Університети можуть виконувати роль центрів соціальної згуртованості та

просвіти. Важливо, що університети можуть стати «майданчиками діалогу» у повоєнний період. На їх базі зручно збирати різних стейкхолдерів – науковців, бізнес, владу, громадськість, щоб спільно виробляти рішення. Вже зараз деякі українські ЗВО беруть участь у розробці регіональних стратегій відновлення як

експертні центри. Наприклад, в Київській школі економіки відбуваються дослідження, а далі презентації з обговореннями та пропозиціями щодо відбудови, якими користується уряд.

Модель реалізації третьої місії українських університетів в умовах війни зображено на рис.2.

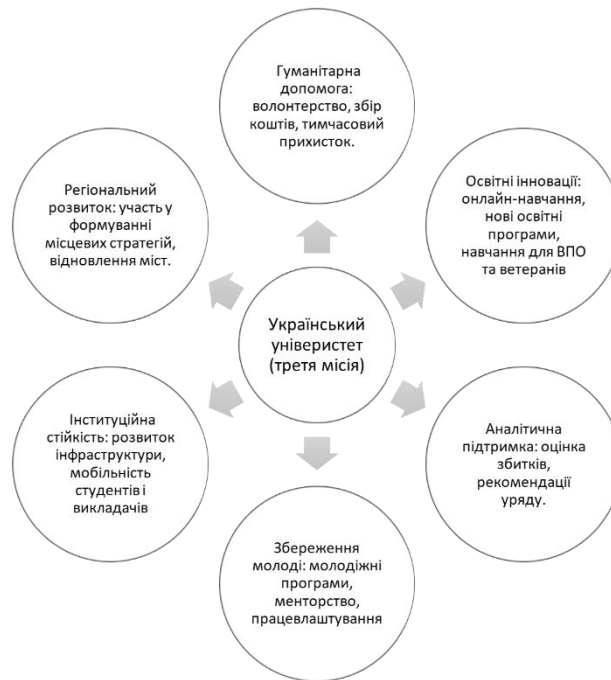


Рис. 2. Напрями реалізації третьої місії університетів України в умовах війни та відновлення

Джерело: складено автором

Ці всі (особливо нові) завдання настільки важливі, що деякі дослідники говорять про формування нової, «четвертої місії» університетів – розбудова миру під час війни та повоєнного відновлення (Yuriy Petrushenko et al, 2023). Поки що її можна розглядати як частину третьої місії, але з особливим акцентом на ролі університету під час війн, конфліктів і катастроф. З часом, коли накопичиться більше досвіду, можливо, виокремитися і концепція «університет як агент побудови миру та стійкості». В українських реаліях 2022–2025 рр. ця нова місія вже проявилась.

Реалізація третьої місії багато в чому залежить від сприятливих умов і стимулів, створюваних державою та іншими стейкхолдерами. У різних країнах

вироблено ряд політик, програм і фінансових інструментів на підтримку соціальної та інноваційної ролі університетів.

Європейський Союз та уряди інших країн активно підтримують реалізацію третьої місії університетів, зокрема через фінансування прикладних досліджень, трансфер технологій та взаємодію з громадами. Для цього впроваджуються програми, такі як Horizon 2020 і Європейський фонд регіонального розвитку, а також використовуються інструменти політики: показники ефективності, оцінки впливу, регіональні стратегії розвитку та партнерства з бізнесом. Особливе значення надається залученню університетів до потреб і

пріоритетів місцевих громад (Spânu et all, 2024). Університети дедалі частіше визнаються ключовими акторами в рамках підходу смарт-спеціалізації ЄС. На європейському рівні діють мережі на кшталт European Innovation Council, яка створена в межах програми Horizon Europe, тісно співпрацює з університетським сектором та європейськими асоціаціями, зокрема EUA, задля розвитку інноваційної екосистеми. Вони напрацьовують рекомендації з розвитку третьої місії (European Innovation Council).

Національні програми та гранти виступають ще одним важливим інструментом. Наприклад, У Великій Британії ефективним інструментом підтримки третьої місії університетів є програма Higher Education Innovation Funding (HEIF), яка фінансується на рівні £260 млн. HEIF спрямована на розвиток обміну знаннями між закладами вищої освіти та бізнесом, державним, громадським і культурним секторами з метою підвищення економічного й соціального впливу університетської діяльності. За даними Research England, кожен фунт, інвестований через HEIF, генерує в середньому £8.30 суспільної користі, що свідчить про високий коефіцієнт віддачі від таких інвестицій. Програма також підтримується додатковим фінансуванням у розмірі £20 млн щороку для посилення комерціалізації та співпраці з бізнесом, а її механізми періодично переглядаються у світлі розвитку Knowledge Exchange Framework (KEF) та Knowledge Exchange Concordat (KEF – рамка показників, що вимірює ефективність ЗВО у взаємодії з промисловістю, суспільством, розвитком місцевого бізнесу тощо, і результати якої публікуються задля стимулювання конкуренції та поширення кращих практик) (UK Research and Innovation). В інших країнах діють схожі механізми.

Нормативне забезпечення третьої місії також суттєво впливає на її розвиток. Вже згаданий фінський Закон про університети (2009) розширив економічні права університетів, фактично дозволивши

їм бути підприємцями. У Польщі новий Закон про вищу освіту (2018) офіційно закріпив «третю місію» в переліку завдань університетів. В Україні, як вже зазначено вище, стратегічні документи тепер містять третю місію; можливі наступні кроки – внесення змін, які б надали університетам більше можливостей для господарської діяльності, спільних підприємств, благодійної діяльності тощо.

Тристоронні партнерства між університетами, бізнесом і державою є ще одним ефективним інструментом реалізації третьої місії. Уряди стимулюють створення регіональних кластерів, де ЗВО відповідають за R&D, бізнес – за імплементацію інновацій, а держава – за інфраструктуру та регуляторну підтримку. Такі триади діють у багатьох країнах світу.

Роль міжнародних донорів є критично важливою, особливо в умовах обмежених ресурсів, в т.ч. під час війн та криз. Програми Erasmus+, Horizon, Британська Рада, Рада Європи та інші часто мають компоненти, спрямовані на розвиток університетських ініціатив, наприклад, інкубаторів, центрів кар'єри, курсів підприємництва, проєктів соціальної дії тощо. Ці гранти не лише дають фінанси, а й привносять міжнародний досвід, формують нову культуру взаємодії ЗВО з партнерами.

Узагальнюючи, можна констатувати: державна політика й зовнішня підтримка відіграють ключову роль у розвитку третьої місії. Вони можуть або стимулювати університети до відкритості, підприємливості та соціальної відповідальності, або, у разі відсутності системної уваги, стримувати їхній потенціал. Світовий досвід демонструє: інвестиції в третю місію університетів мають значний соціально-економічний ефект, сприяють розвитку регіонів, поліпшенню якості життя, інноваційності економіки та стійкості суспільства.

Особливої актуальності третя місія набуває в умовах демографічної кризи, міграції молоді та загроз втрати довіри до публічних інституцій. Університети, які активно вбудовуються у локальні екосистеми, підтримують молодіжні

ініціативи, працюють із громадами та пропонують прикладні рішення, можуть стати "центрами тяжіння" для молодих людей, які шукають сенс, безпеку й перспективу розвитку в Україні. Це не лише відповідає суспільному запиту, а й формує нову модель університету – не ізольованого, а живого учасника трансформацій.

У рамках державних програм відновлення доцільно передбачити грантові інструменти для університетів, які реалізують проєкти у партнерстві з громадами: зокрема, у сфері освіти для дорослих, соціального підприємництва, підтримки молоді та ветеранів, антикризового управління. Це не лише сприятиме розвитку регіонів, а й закріпить університети як локальні центри згуртованості та стабільності. Університети мають стати активними суб'єктами збереження молоді в країні. ЗВО варто розробляти (можливо, за підтримки МОН) власні молодіжні політики: програми залучення, участі в ухваленні рішень, волонтерства, менторства, підтримки студентських ініціатив. Такі політики підсилять довіру, ідентичність і мотивацію залишатися в Україні – як для студентів, так і для викладачів.

Висновки. Третя місія університетів – як концепція та як практика – набуває нового значення, особливо в умовах війни, глобальних криз і соціально-економічних трансформацій. Сучасне розуміння третьої місії переосмислюється крізь призму післявоєнного відновлення та нових викликів для українських університетів. Узагальнення підходів до трактування третьої місії у міжнародному академічному дискурсі, показує її еволюцію від соціального служіння до структурного компоненту інноваційних екосистем. На прикладах з Європи, США, країн, що розвиваються, та України простежується те, як національні контексти формують унікальні реалізації третьої місії.

Університети вже зараз відіграють важливу роль для післявоєнного відновлення України: підтримують громади, готують нові професії,

впроваджують інновації, формують регіональні стратегії. Приклади багатьох університетів України доводять, що університети можуть бути центрами стійкості, осередками волонтерства, науковими хабами та партнерами для уряду й громад.

Інституціоналізація третьої місії сприяє створенню робочих місць, посиленню соціальної згуртованості, збереженню культурної спадщини, прискоренню інноваційного розвитку та підвищенню довіри до публічних інституцій. В умовах війни українські університети забезпечують безперервність освіти, підтримку молоді й розробку практичних рішень для відновлення країни.

Університети можуть стати важливими партнерами держави у реалізації політик у сферах освіти, молодіжної роботи та політики, охорони здоров'я, місцевого розвитку та інституційної спроможності. Разом із тим, університетам варто сприймати третю місію не як навантаження, а як можливість посилити свою конкурентоспроможність, вплив і сталість. У боротьбі за молодь – з огляду на міграційні тенденції, демографічний спад і втрату довіри до інституцій – саме активна суспільна роль ЗВО може стати аргументом для студентів і викладачів залишатися в Україні. Університети, які демонструють свою актуальність і користь для суспільства, мають більше шансів на збереження підтримки, розвитку партнерств і адаптації до нової реальності.

Майбутні наукові розробки можуть бути зосереджені на:

- емпіричному вивченні моделей партнерств між університетами, громадами, бізнесом і державою;

- вимірюванню ефективності реалізації третьої місії університетами України через індикатори впливу;

- концептуалізації четвертої місії як окремого напрямку публічної функції ЗВО у посткризових контекстах.

У контексті відбудови України третя місія університетів стає не просто додатковою функцією, а умовою їхньої

відповідальності та впливовості. Для реалізації цього потенціалу необхідна активна державна підтримка, сприятлива

нормативна база, нові фінансові інструменти й розвиток культури партнерства.

Література:

1. Blasi, B., Miani, A., & Puliga, M. (2019). *A new method for evaluating universities' third mission activities in Italy: Case study contribution to the OECD TIP Knowledge Transfer and Policies project*. OECD. <https://stip.oecd.org/assets/TKKT/CaseStudies/11.pdf>
2. Borlaug, S. B., & Elken, M. (2024). Formalising variety: The organisation of universities' regional engagement and third mission activities. *European Journal of Higher Education*, 14(S1), 10–28. <https://doi.org/10.1080/21568235.2024.2405555>
3. Compagnucci, L., & Spigarelli, F. (2020). The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120284. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120284>
4. European Innovation Council. (n.d.). *Homepage*. Retrieved May 30, 2025, from https://eic.ec.europa.eu/index_en
5. Kyiv School of Economics. (n.d.). Retrieved May 30, 2025, from <https://kse.ua/>
6. McFaul, H. (2024). University engagement: Policy, practice and the public good [Doctoral dissertation, Lancaster University]. *Lancaster University Repository*. <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/223680/>
7. Petersen, Il-haam, & Kruss, G. (2021). Universities as change agents in resource-poor local settings: An empirically grounded typology of engagement models. *Technological Forecasting and Social Change*, 167. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120693>
8. Popko, V. (2024, April 11). University 3.0: The role of higher education institutions in post-war reconstruction. *Interfax-Ukraine*. <https://en.interfax.com.ua/news/blog/1059105.html>
9. Sikorsky Challenge. (n.d.). *Всеукраїнська інноваційна екосистема*. Retrieved May 30, 2025, from <https://www.sikorskychallenge.com/>
10. Spânu P, Ulmeanu M-E, Doicin C-V. Academic Third Mission through Community Engagement: An Empirical Study in European Universities. *Education Sciences*. 2024; 14(2):141. <https://doi.org/10.3390/educsci14020141>
11. Tech StartUp School. (n.d.). *Інноваційна освітня платформа Львівської політехніки*. Retrieved May 30, 2025, from <https://www.tsus.org/>
12. Trencher, G., Yarime, M., McCormick, K., Doll, C. N. H., & Kraines, S. B. (2014). Beyond the third mission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability. *Science and Public Policy*, 41(2), 151–179. <https://doi.org/10.1093/scipol/sct044>
13. UK Research and Innovation. (n.d.). *Higher Education Innovation Fund (HEIF)*. Retrieved May 30, 2025, from <https://www.ukri.org/what-we-do/browse-our-areas-of-investment-and-support/higher-education-innovation-fund/>
14. Vaira, M., Rostan, M., Ceravolo, F. A., & Balduzzi, G. (2024). Building trust in university–industry relations: Evidence from six cases of collaboration for research and innovation in Lombardy. *European Journal of Higher Education*, 14(2), 1–19. <https://doi.org/10.1080/21568235.2024.2411602>
15. Yuriy Petrushenko, Anna Vorontsova, Roman Dorczak and Tetiana Vasylieva (2023). The third mission of the university in the context of war and post-war recovery. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2-si), 67-79. doi:10.21511/ppm.21(2-si).2023.09
16. Zaxid.net. (2024, January 30). *Служіння – третя місія вищої школи: Університети та громади разом працюють для відбудови і сталого розвитку*. https://zaxid.net/universiteti_ta_gromadi_razom_pratsyuyut_dlya_vidbudovi_i_stalogo_rozvitku_n1601027
17. Zomer, A., & Benneworth, P. (2011). The Rise of the University's Third Mission. In J. Enders, H. F. de Boer, & D. F. Westerheijden (Eds.), *Reform of Higher Education in Europe* (pp. 81–101). Sense Publishers. https://doi.org/10.1007/978-94-6091-555-0_6
18. Кабінет Міністрів України. (2022). *Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки* (Розпорядження № 286-р). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

УДК: 338.4:004

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-44-50

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

Володимир Кузьмінський¹, Світлана Плетенецька², Валерія Ходаковська³

¹Канд. екон. наук, 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>

²Канд. екон. 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>

³Магістрантка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KhodakovskaVV@krok.edu.ua

CURRENT ISSUES OF THE FUNCTIONING OF THE BANKING SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITIZATION OF THE FINANCIAL SECTOR

Volodymyr Kuzminsky¹, Svitlana Pletenetska², Valeriia Khodakovska³

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

²PhD, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: SvitlanaPM@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2695-0712>

³Graduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KhodakovskaVV@krok.edu.ua

Анотація. У статті розглядаються актуальні питання функціонування банківської системи України в сучасних умовах, зокрема в період економічної нестабільності, викликаній як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Банківський сектор відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності держави, сприяючи збереженню довіри населення та підтримці економічного розвитку. Однак останні роки позначилися суттєвими викликами для банківської системи, серед яких політична нестабільність, військові дії, зниження рівня платоспроможності підприємств і населення, а також зростання інфляційного тиску. Дослідження спрямоване на визначення основних проблем, з якими стикається банківський сектор, аналіз регуляторної політики Національного банку України, оцінку впливу цифрових технологій на функціонування банківських установ та перспективи їх подальшого розвитку. Одним із ключових аспектів дослідження є аналіз фінансової стійкості банків та її впливу на загальну стабільність економіки. Фінансова стійкість банківської системи залежить від багатьох чинників, зокрема якості активів, ліквідності, капіталізації та рівня довіри з боку населення. Військовий конфлікт вніс суттєві корективи у функціонування банківських установ, спричинивши відтік депозитів, обмеження у кредитуванні та зростання рівня проблемних кредитів. Окрему увагу приділено аналізу регуляторних заходів Національного банку України, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризи та підтримку стабільності банківського сектору. Значне місце у статті відведено оцінці рівня довіри населення до банківської системи. Довіра громадян до банків є визначальним фактором їхньої активності у сфері депозитних та кредитних операцій.

Ключові слова: банківська система, фінансова стійкість, регуляторна політика, монетарна політика, кредитування, цифровізація, фінансова інклюзія, воєнний стан.

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

Abstract. The article examines current issues related to the functioning of Ukraine's banking system in modern conditions, particularly during a period of economic instability caused by both internal and external factors. The banking sector plays a key role in ensuring the financial stability of the state, contributing to maintaining public trust and supporting economic development. However, recent years have been marked by significant challenges for the banking system, including political instability, military actions, a decline in the solvency of businesses and the population, as well as increasing inflationary pressure. The study aims to identify the main problems faced by the banking sector, analyze the regulatory policy of the National Bank of Ukraine, assess the impact of digital technologies on the functioning of banking institutions, and explore prospects for their further development. One of the key aspects of the study is the analysis of banks' financial stability and its impact on the overall economic stability. The financial stability of the banking system depends on various factors, including asset quality, liquidity, capitalization, and the level of public trust. The military conflict has introduced significant adjustments to the functioning of banking institutions, leading to deposit outflows, credit restrictions, and an increase in the level of non-performing loans. Special attention is given to the analysis of regulatory measures implemented by the National Bank of Ukraine to minimize the negative consequences of the crisis and maintain the stability of the banking sector. A significant part of the article is devoted to assessing the level of public trust in the banking system. Citizens' trust in banks is a crucial factor influencing their activity in the field of deposit and credit operations.

Keywords: *banking system, financial stability, regulatory policy, monetary policy, lending, digitalization, financial inclusion, martial law.*

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

Постановка проблеми.

Функціонування банківської системи України є важливим фактором стабільності національної економіки, особливо в умовах сучасних викликів, спричинених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. У період економічної нестабільності, викликаній глобальними кризами, військовими діями та макроекономічними коливаннями, банківський сектор стикається з низкою проблем, що загрожують його ефективності та стійкості.

Основні виклики, які потребують глибокого аналізу, включають фінансову стійкість банківських установ, кредитну активність, рівень довіри населення та бізнесу до банківської системи, вплив інфляційних процесів, а також адаптацію банків до змін у регуляторному середовищі. Окремо слід зазначити ризики, пов'язані з воєнним станом, які суттєво вплинули на роботу фінансових установ, включаючи обмеження операцій, зростання частки проблемних кредитів та зміни у поведінці вкладників.

Крім того, у світлі посилення цифровізації фінансового сектору постає питання розвитку інноваційних банківських технологій, забезпечення безпеки фінансових операцій, впровадження ефективних механізмів кіберзахисту та покращення доступу до фінансових послуг для широких верств населення.

Актуальність дослідження полягає у необхідності виявлення основних проблем, що стримують розвиток банківської системи України, оцінки її сучасного стану та розробки шляхів підвищення її стійкості й ефективності. Аналіз зазначених питань дозволить визначити ключові напрями вдосконалення банківської системи та розробити практичні рекомендації для її стабільного розвитку в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Функціонування банківської системи України було предметом ґрунтовних досліджень вітчизняних

економістів. Значний внесок у вивчення цієї тематики зробили такі науковці, як Халімон (2018), Рекіанов (2013), Нагайчук (2014), Кузьмінський (2025). Попри наявність численних наукових праць, що висвітлюють різні аспекти діяльності банківських установ, питання функціонування банківської системи в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність подальшого аналізу та розробки ефективних підходів до її стабілізації.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є аналіз актуальних питань функціонування банківської системи України в сучасних умовах, зокрема в період економічної нестабільності та воєнного стану. Дослідження інструментарію впливу НБУ на банківську систему в умовах війни та осучаснення фінансових послуг в умовах цифровізації фінансового сектору, зокрема впровадження блокчейн-технологій, штучного інтелекту та інших інноваційних рішень є складовою даної наукової проблеми.

У статті використано комплексний підхід до дослідження функціонування банківського сектору; метод аналізу та синтезу застосовано для систематизації підходів до проблеми функціонування банківської системи України в умовах війни.

Статистичний метод використано для аналізу економічних показників і тенденцій розвитку банківської системи в умовах цифровізації фінансового сектору. Сценарний аналіз застосовано для прогнозування заходів вирішення проблем банківської системи в контексті поєднання сучасних загроз та трансформаційних перетворень економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Банківська система функціонує на основі загальних норм поведінки учасників банківських правовідносин, а також дотримання

законодавчих вимог, що закріплюються у ключових принципах банківської діяльності. Її робота, як у стабільних умовах, так і в періоди військових конфліктів, має спиратися на правові засади та моральні орієнтири. Важливу роль у цьому процесі відіграє рівень правової свідомості учасників банківських відносин (Халімон, 2018).

До головних принципів функціонування банківської системи у воєнний період можна віднести:

- законність – ключовий і основоположний принцип банківської діяльності. В Україні, як і в інших державах, система працює відповідно до чинного законодавства, нормативно-правових актів та регламентів;

- економічна автономія – означає, що банки самостійно несуть відповідальність за результати своєї роботи. Вона включає свободу управління власними коштами, залученими фінансовими ресурсами та майном, що перебуває у їхньому розпорядженні;

- незалежність від державних органів та місцевого самоврядування – ці установи не мають права втручатися у діяльність банків, окрім випадків, передбачених законодавством. Керівники та працівники банків повинні виконувати свої функції без зовнішнього тиску;

- відповідальність за власними зобов'язаннями, що відмежована від відповідальності держави.

Банки не зобов'язані відповідати за борги держави, так само як і держава не відповідає за зобов'язання банківських установ;

- легітимність банківських операцій – всі фінансові операції здійснюються виключно на підставі відповідних ліцензій та дозволів, що отримуються банками у встановленому порядку;

- дотримання економічних нормативів, встановлених Національним банком України, що спрямовані на захист інтересів клієнтів та підтримку стабільності всієї банківської системи (Рекіанов, 2013)

- забезпечення права фізичних та юридичних осіб на вільний вибір

банківської установи; – виконання зобов'язань перед клієнтами та іншими сторонами, зокрема щодо майнових зобов'язань, таких як повернення депозитних коштів вкладникам (Нагайчук, 2014).

Ключовим аспектом стабільності банківської системи під час війни є збереження довіри клієнтів. Саме високий рівень довіри забезпечує безперерйне функціонування фінансового сектору у кризовий період. Дотримання зазначених принципів сприяє підтримці стабільності банківської сфери, гарантує виконання зобов'язань перед вкладниками та підвищує загальний рівень довіри до банківських установ, що є вирішальним у складних умовах.

На сьогодні можна стверджувати, що довіра населення України до банківської системи зберігається навіть в умовах воєнного стану. Так, за даними Ощадбанку, протягом першого місяця активного вторгнення залишок коштів на рахунках фізичних осіб зріс на 8,6 млрд грн (Ощадбанк, 2024). Завдяки активній співпраці банків з клієнтами – як фізичними, так і юридичними особами – фінансові установи продовжують своєчасно виконувати боргові зобов'язання перед вкладниками, кредиторами та акціонерами.

Зважаючи на це, можна зробити висновок, що діяльність банківської системи в період війни є критично важливою, оскільки саме банки забезпечують безперерйну платіжну інфраструктуру для населення та бізнесу. Як і в мирний час, функціонування банківської системи у воєнних умовах ґрунтується на принципах законності, економічної самостійності, відповідальності за фінансові зобов'язання, дотримання нормативів НБУ, а також забезпечення права вибору банківської установи фізичними особами.

Воєнні обставини спричинили суттєві зміни в умовах функціонування банківського сектору, проте його базові принципи залишаються незмінними. Щоб зберегти довіру громадян, Національний банк України та банківські установи

оперативно розробили й реалізували низку заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового ринку.

Завдяки вчасним рішенням НБУ та комерційних банків у перші місяці війни вдалося мінімізувати фінансові втрати країни. Незважаючи на воєнні ризики, загальний обсяг депозитів у банківській системі продовжив зростати, а наприкінці березня було зафіксовано збільшення депозитних вкладів. Водночас частка коштів на вимогу досягла рекордного рівня. Разом із цим, через виплати заробітних плат

і зменшення доходів бізнесу відбулося скорочення корпоративних депозитів, особливо в іноземній валюті.

Повномасштабна війна також вплинула на кредитну активність. Попит на споживчі кредити серед населення знизився, однак кредитування бізнесу продовжилося завдяки державним програмам підтримки, які забезпечили підприємствам доступ до необхідного фінансування.

Розглянемо проблеми функціонування банківської системи України в умовах війни.

Таблиця 1

Проблеми функціонування банківської системи України в умовах війни

Проблеми	Характеристика
Дефіцит трудових ресурсів	Через активні бойові дії в багатьох регіонах України спостерігається масове скорочення працівників банківської сфери. Це пов'язано з фізичним знищенням інфраструктури, закриттям відділень та вимушеною міграцією кадрів. Значний відтік кваліфікованих працівників став серйозним викликом для стабільності банківського сектору.
Призупинення фінансових операцій	Війна призвела до масового «заморожування» платежів, що почалося ще на її початку. Багато установ зіткнулися із затримками виплат, що вплинуло на грошові перекази, виплату заробітної плати та фінансування гуманітарних програм. Особливо складною ситуація залишається в окупованих і деокупованих регіонах, де банківська інфраструктура зазнала значних руйнувань.
Кіберзагрози	російські хакери активно атакують банківську систему України, намагаючись дестабілізувати її роботу. Пік таких атак припав на перші місяці повномасштабного вторгнення. Водночас українські банки значно посилили системи кіберзахисту, що дозволило знизити ризики витоку даних та фінансових втрат.
Нестача готівкових коштів	У магазинах, заправних станціях та інших закладах, розташованих у зонах бойових дій та на деокупованих територіях, спостерігається проблема з нестачею готівки. Це пов'язано з ризиками мародерства та обмеженим доступом до банківської інкасації.
Блокування банківських рахунків боржників	В умовах війни система примусового стягнення заборгованостей залишилася чинною, що створило труднощі для вимушених переселенців та осіб, які втратили роботу.

Продовження Таблиці 1

Кредитні втрати	Війна призвела до масштабних втрат у банківській системі через неможливість боржників виконати свої зобов'язання. Бізнес і фізичні особи, які зазнали руйнування чи втратили джерела доходу, масово не сплачують кредити.
-----------------	---

Джерело: сформовано авторами на основі (Халімон, 2018)

Реалізація кредитного ризику є ключовим фактором, що впливає на фінансовий стан банківських установ. Однак, у воєнний період Національний банк не запроваджуватиме жорстких заходів щодо порушення вимог до ліквідності та капіталу. Крім того, після завершення війни фінансовим установам буде надано достатньо часу для відновлення стабільності.

У лютому 2022 року в Україні припинили діяльність російські банки ПАТ «Промінвестбанк» та АТ «Міжнародний резервний банк». До цього моменту вони володіли 2% чистих активів банківської системи. Внаслідок цього, до кінця березня 2022 року загальна кількість банківських установ в Україні скоротилася до 69. Це також вплинуло на зменшення активів фінансового сектору, хоча частка державних банків у загальному балансі продовжила зростати, що призвело до збільшення їхньої частки у загальних чистих активах та депозитах фізичних осіб на 1,1 в. п. та 0,4 в. п. відповідно, досягнувши 47,8% та 55,9% (НБУ, 2022).

З метою стабілізації валютного ринку НБУ запровадив низку обмежень. Зокрема, в перші дні війни курс долара США було зафіксовано на рівні 29,25 грн. Однак, починаючи з 21 липня 2022 року, офіційний курс долара до гривні було скориговано на 25%, до рівня 36,5686 грн (НБУ, 2022).

Аналізуючи банківський сектор у 2022 році, можна стверджувати про значні зміни у порівнянні з 2018 роком. Так, частка державних банків, яка наприкінці 2018 року становила 34%, у 2022 році знизилася до 27,3%. Водночас частка приватних банків у загальній структурі зросла з 14,8% до 21,9%. Однак у грошовому еквіваленті активи всіх банківських установ зросли порівняно з

2018 роком. Протягом 2021–2022 років державні банки зменшили вартість своїх активів на 15 млрд грн, ПриватБанк – на 3 млрд грн, а приватні банки – на 23 млрд грн. Найбільших втрат зазнали установи з іноземним капіталом, їхні активи скоротилися на 43 млрд грн.

Через війну українці почали більш уважно ставитися до своїх фінансових ресурсів і переносити депозити з державних банків у приватні з іноземним капіталом.

Для вирішення проблем банківської системи в умовах війни було ухвалено та реалізовано низку заходів.

1. Забезпечення стабільності фінансової системи під час війни. Національний банк України оперативно впровадив заходи, що дозволили зберегти безперебійні виплати заробітних плат, пенсій, соціальних допомог та стипендій. Зокрема, були встановлені тимчасові обмеження на зняття готівки з рахунків, заборона на видачу коштів у валюті, тимчасове припинення роботи валютного ринку та фіксація офіційного курсу іноземних валют. Завдяки цим заходам фінансова система країни зберегла відносну стабільність, що дозволяє громадянам проводити платежі, знімати готівку та підтримувати Збройні Сили України (Жирій, 2022).

2. Удосконалення ризик-менеджменту. НБУ ще з 2014 року враховував ризики ескалації конфлікту з країною агресора у своїх прогнозах. Відтоді було розроблено детальні плани дій для підтримки стійкості банківської системи. Зокрема, особлива увага приділяється захисту від кібератак, що дозволяє забезпечити безперервне функціонування фінансових операцій навіть у воєнний час. Ці заходи демонструють важливість подальшого розвитку системи управління

ризиками, яка дозволяє прогнозувати можливі загрози, оцінювати їхні наслідки та мінімізувати втрати (Прокопенко, Мирончук & Шепель, 2022).

3. Діджиталізація банківського сектору

Процес цифрової трансформації банківської сфери розпочався після реформування фінансової системи у 2014–2016 роках. Саме тоді набули популярності віддалені фінансові сервіси та дистанційне обслуговування клієнтів. У 2020 році Національний банк України оголосив про стратегію розвитку «cashless economy» — переходу до безготівкової економіки (НБУ, 2020).

Запровадженню безготівкових розрахунків сприяли законодавчі зміни щодо ідентифікації та верифікації клієнтів через систему BankID НБУ. Завдяки цій системі громадяни можуть проходити автентифікацію через застосунок «Дія», що стало особливо важливим у період війни, оскільки через неї виплачується державна допомога в межах програми «єПідтримка». Окрім цього, BankID дає змогу українцям відкривати рахунки в банках дистанційно, навіть якщо вони не мають змоги особисто відвідати відділення.

Ще однією важливою складовою цифровізації фінансового сектору є використання хмарних технологій, які забезпечують збереження критично важливих даних, навіть якщо фізична банківська інфраструктура зазнає руйнувань.

4. Розвиток безготівкових розрахунків

На початку війни багато українців стикнулися з дефіцитом готівкових коштів. Щоб вирішити цю проблему, було запроваджено можливість зняття готівки на касах супермаркетів та інших торгових точок. Проте у зонах активних бойових дій все ще виникають труднощі з доставкою готівки у відділення банків та банкомати.

Додатковою проблемою стала неможливість отримання коштів із банківських скриньок у разі закриття відділення. Ці виклики підтвердили важливість популяризації безготівкових

платежів, які залишаються стабільними навіть в умовах війни.

5. Функціонування системи електронних платежів

Безготівкові операції неможливі без надійної роботи електронної платіжної системи. Усі українські банки підключені до системи електронних платежів НБУ, що дозволяє проводити транзакції у звичайному режимі навіть під час війни.

Для підвищення стабільності цієї системи Національний банк використовує резервні ресурси, що гарантує можливість розрахунків картками по всій країні, окрім зон активних бойових дій. Також безготівкові платежі доступні за кордоном у режимі 24/7.

6. Міжнародна фінансова допомога
Фінансова стабільність банківської системи України під час війни значною мірою залежить від підтримки міжнародних партнерів. Така допомога необхідна як для бізнесу всередині країни, так і для суб'єктів господарювання за кордоном. Окрім зовнішніх джерел, важливу роль відіграють і внутрішні фінансові резерви країни.

Реалізація цих заходів дозволяє забезпечити надійність банківської системи та зберегти довіру громадян до фінансових установ.

Висновки. Функціонування банківської системи у воєнний час відіграє ключову роль, адже саме банки забезпечують стабільність платежів для населення та бізнесу. Як і в мирний період, їхня діяльність має базуватися на принципах законності, економічної самостійності, незалежності, відповідальності за власні зобов'язання, легальності банківських операцій, дотримання нормативів НБУ, а також гарантування права вибору банківської установи фізичними особами. Проте основним чинником, що визначає ефективність банківської системи, залишається збереження довіри громадян.

Під час війни банківський сектор зіткнувся з численними викликами. Дефіцит кваліфікованих кадрів, кібератаки, перевищення лімітів касових залишків,

блокування банківських рахунків, а також значні втрати за раніше наданими кредитами створили серйозні ризики для фінансової системи. Для її стабілізації та подальшого розвитку необхідно вдосконалювати систему ризик-менеджменту, активно впроваджувати цифрові технології, стимулювати безготівкові розрахунки, зміцнювати електронну платіжну інфраструктуру та залучати міжнародну підтримку. Виконання цих заходів сприятиме збереженню стабільності та довіри до банківського сектору.

Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів для відновлення банківської системи як в Україні, так і в

інших країнах, які опинилися у кризових економічних та політичних умовах.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку передбачають глибший аналіз стійкості банківської системи України в умовах тривалої економічної та політичної нестабільності, а також оцінку ефективності регуляторних заходів, що вживаються Національним банком України. Важливим напрямком є дослідження впливу цифровізації фінансового сектору, зокрема впровадження блокчейн-технологій, штучного інтелекту та інших інноваційних рішень, які можуть сприяти підвищенню надійності банківських операцій та розширенню доступу до фінансових послуг.

Література:

1. Халімон Т. М. (2018). Принципи (засади) організації та здійснення банківської діяльності. *Прикарпатський юридичний вісник*, 4(25), 3. URL: http://pjv.nuoua.od.ua/v4-3_2018/17.pdf
2. Про банки і банківську діяльність : Закон України №2121-III від 07.12.2000 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
3. Рекіанов С. О. (2013). Сутність банківської системи України та її функції в сучасних умовах. *Наукові праці МАУП*, 2(37), 77-83. URL: https://journals.maup.com.ua/journal/37_2013/15.pdf
4. Нагайчук Н. Г. (2014). Уточнення змісту банківської діяльності: риси і принципи. *Вісник Університету банківської справи Національного Банку України*, 3(21). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1556>.
5. Кузьмінський В. & Кириличенко А. (2025). Фінансові інновації у формуванні безпеки банківських установ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, №1(77) URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/916/915>
6. Чому українські банки стабільні навіть під час війни. (2022). URL: <https://www.oschadbank.ua>
7. Редчук Д. (2022). Як захистити свої дані і не стати легкою здобиччю для віртуальних злочинців? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/4/690011/>
8. НБУ про фінансовий стан банківської системи під час війни. (2022). URL: <https://finbalance.com.ua/news/bankivska-sistema-ukrani-popri-vivnu-zumila-zbilshiti-depozitniy-i-kreditniy-portfel>
9. НБУ зафіксував офіційний курс гривні до долара США на новому рівні та вжив низку додаткових заходів для збалансування валютного ринку та підтримання стійкості економіки в умовах війни. (2022). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-zafiksuvav-ofitsiy-niy-kurs-grivni-do-dolara-ssha-na-novomu-rivni-ta-vviv-niz-ku-dodatkovih-zahodiv-dlya-zbalansuvannya-valyutnogo-rinku-ta-pidtrimannya-stiykosti-ekonomiki-v-umovah-vivni>
10. Жирій К. (2022). Як банки допомагають вистояти економіці та громадянам у часи війни. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/yak-banki-dopomagayut-vistoyati-ekonomici-ta-gromadyanam-u-chasi-vivni-novini-ukrajina-11753254.html>
11. Прокопенко Н.С., Мирончук В.М., & Шепель І.В. (2022). Принципи функціонування банківської системи в умовах війни. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1556>
12. Пігулка для економіки: як cashless впливає на фінансове здоров'я України. (2020). URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/interkassa/2020/11/4/666073/>
13. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
14. Kuznyetsova, A. & Pogorelenko N. (2018). Assessment of the banking system financial stability based on the differential approach. *Banks and Bank Systems*, 13(3), 120-133. URL: [https://doi.org/10.21511/bbs.13\(3\).2018.12](https://doi.org/10.21511/bbs.13(3).2018.12)
15. Beltrame, F., Grassetti, L., Bertinetti, G.S., & Scip, A. (2022). Relationship lending, access to credit and entrepreneurial orientation as cornerstones of venture financing. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17, 89-127. URL: <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2021-0281>
16. Bucci, D., Alberto, M., & Marsiglio, A. (2019). Financial Development and Economic Growth: Longrun Equilibrium and Transitional Dynamics. *Scottish Journal of Political Economy*, 66, 331-59. URL: <https://doi.org/10.1111/sjpe.12182>

УДК 330.341

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-51-56

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СЕКТОРУ: ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ

Олеся Ананьєва

Канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: AnanyevaO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9544-7408>

THE ECONOMY OF IT SECTOR ENTERPRISES: ANALYSIS FEATURES

Olesya Ananieva

Ph. D. (Economics), Docent of Economy and Finance Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: AnanyevaO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9544-7408>

Анотація. Дослідження присвячене науковій проблемі особливостей економічного аналізу підприємств ІТ-сектору національної економіки. Оскільки ІТ-сектор виконує важливу роль рушія української економіки, а організація підприємств сектору має певні особливості, то, на думку автора, особливості повинен мати й інструментарій економічного аналізу. Метою статті є визначення тих специфічних рис, які властиві ІТ-сектору та економічній діяльності ІТ-підприємств, для обґрунтування доцільних змін в економічному аналізі. Досліджено роль ІТ-сектору як ключового драйвера економічного зростання України, починаючи з 2000-х років. На основі аналізу макроекономічних показників, зокрема частки експорту ІТ-послуг у ВВП, продемонстровано позитивну динаміку розвитку даного сектору економіки до повномасштабної війни та його адаптаційний потенціал у воєнний період. Визначено ключові характеристики українських ІТ-підприємств, такі як висока технологічність, необхідність кваліфікованих кадрів, гнучкість бізнес-моделей та вплив штучного інтелекту на ефективність діяльності підприємств сектору. Автор акцентує увагу на необхідності використання інструментарію поведінкового аналізу для реального оцінювання економічної діяльності підприємств та для формування реалістичних передбачень. При цьому не виключається те, що методи поведінкового аналізу мають поєднуватись з традиційними методами, формуючи систему сучасних інструментів економічного аналізу. В результаті дослідження сформульовані ті акценти (напрямки) поведінкового аналізу економічної діяльності підприємств ІТ-сектору, яких найбільше бракує в сучасних українських умовах для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку ІТ-сектору. В статті використані такі методи, як контент-аналіз текстів робіт, що присвячені теорії особливих інноваційних секторів економіки та їх впливу на загальне економічне зростання, статистичний аналіз показників, що характеризують внесок ІТ-сектору в розвиток національної економіки, дослідження змісту методик поведінкового аналізу та результатів використання однієї з найбільш ефективних - оцінювання Advanter Group.

Ключові слова: ІТ-сектор економіки, підприємства ІТ-сектору, економічний аналіз, ІІІ в ІТ-секторі, поведінковий аналіз.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 14

Abstract. The study is devoted to the scientific problem the features of the economic analysis of enterprises in the IT sector of the national economy. Since the IT sector plays an important role as the engine of the Ukrainian economy, and the organization of enterprises in the sector has certain features, in the author's opinion, the tools of economic analysis should also have features. The purpose of the article is to determine the specific features that are inherent in the IT sector and the economic activity of IT enterprises, in order to substantiate appropriate changes in economic analysis. The role of the IT sector as a key driver of economic growth in Ukraine, starting from the 2000s, is studied. Based on the analysis of macroeconomic indicators, in particular, the share of exports of IT services in GDP, the positive dynamics of the development this sector of the economy before the full-scale war and its adaptive potential during the war period are demonstrated. The key characteristics of Ukrainian IT enterprises are identified, such as high technological level, the need for qualified personnel, flexibility of business models and the impact of artificial intelligence on the efficiency of the sector's enterprises. The author emphasizes the need to use behavioral analysis tools for a real assessment of the economic activity of enterprises and for the formation of realistic predictions. At the same time, it is not excluded that behavioral analysis methods should be combined with traditional methods, forming a system of modern tools for economic analysis. As a result of the study, those accents (directions) of behavioral analysis of the economic activity of IT sector enterprises that are most lacking in modern Ukrainian conditions for making informed decisions regarding the development of the IT sector have been formulated. The article uses such methods as content analysis the texts of works devoted to the theory of special innovative sectors of the economy and their impact on overall economic growth, statistical analysis of indicators characterizing the contribution of the IT sector to the development of the national economy, research into the content of behavioral analysis methods and the results of using one of the most effective - the Advanter Group assessment.

Keywords: IT sector of the economy, IT sector enterprises, economic analysis, AI in the IT sector, behavioral analysis.

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 14

Постановка проблеми. Сектор інформаційних технологій (ІТ-сектор) є незаперечним рушієм української економіки впродовж останнього десятиліття. Про це свідчить позитивна динаміка його частки в ВВП та в експорті української продукції, зайнятості населення, забезпеченні функціонування військово-промислового комплексу (ВПК) країни. Продуктами діяльності цього сектору стають системне і прикладне програмне забезпечення, цифрові послуги, технологічні рішення, які підвищують ефективність будь-якої виробничої діяльності. Підприємства ІТ-сектору мають специфічні особливості організації та функціонування, взаємодії з партнерами та споживачами. Відповідно, мають реалізовуватись й особливі прийоми економічного аналізу їх діяльності. Це дослідження присвячено проблемі визначення особливостей ІТ-сектору економіки та обґрунтуванню акцентів та підходів економічного аналізу, що впливають з особливостей підприємств ІТ-сектору.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Найбільш важливими публікаціями в досліджуваній сфері є міжнародні аналітичні та програмні документи. Таким, наприклад, є план розвитку Європейського Союзу (ЄС) на період 2024-2029 рр. (Europe's Choice, 2024). В плані серед шістьох основних напрямків забезпечення європейської конкурентоспроможності визначено «Підвищення продуктивності шляхом поширення цифрових технологій» та розкрито зміст цього напрямку.

Окремі важливі для цього дослідження теоретичні та прикладні аспекти функціонування ІТ-сектору та сектору інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ-сектору) представлені в роботах іноземних дослідників. Це, зокрема, Nicholson, J.R. (2020), Barefoot, K., Curtis, D., Jolliff, W.,

Nicholson, J.R., & Omohundro R. (2018), Keček, D., Žajdela Hrustek, N., & Dušak (2016).

Значна кількість робіт українських дослідників присвячена особливій ролі ІТ-сектору та ІКТ-сектору в функціонуванні української економіки. Серед таких робіт, зокрема, Скрипниченко М. (ред.) (2023), Яненко І. (2024), Радіонова І., & Акулов О. (2023)

Формулювання цілей статті. Цілями цієї статті є визначення особливостей ІТ-сектору, як елементу національної економіки, а також обґрунтування тих акцентів в аналізі діяльності підприємств ІТ-сектору, які є об'єктивно необхідними, якщо враховувати особливу роль сектору для української економіки.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили об'єктивність та достовірність результатів. Зокрема, застосовано: контент-аналіз наукових джерел для дослідження публікацій з теорії інноваційних секторів та їхнього впливу на загальне економічне зростання; статистичний аналіз – для оцінювання макроекономічних показників, зокрема частки експорту ІТ-послуг у ВВП; поведінковий аналіз – для оцінки економічної діяльності підприємств ІТ-сектору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незаперечним фактом є те, що ІТ-сектор та ІКТ-сектор української економіки стали одними з найвпливовіших рушіїв (драйверів) загального економічного зростання, починаючи ще з 2000-х рр.

Про вплив ІТ-сектору на національну економіку свідчить, передусім, динаміка такого макроекономічного показника, як частка експорту послуг ІТ-сектору в ВВП (у валовій доданій вартості) (рис.1)

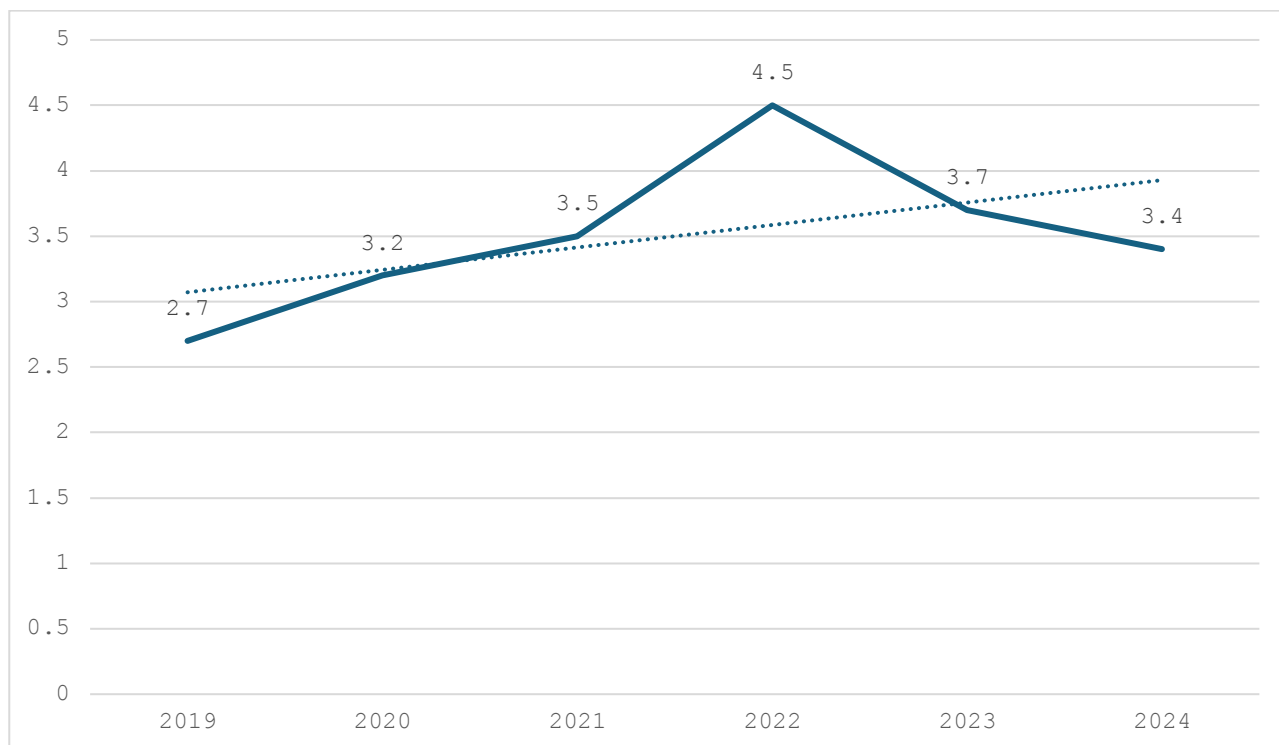


Рис.1 Динаміка експорту ІТ-послуг у ВВП (%)

Джерело: створено автором на основі даних Digital Tiger (2024)

Дані, які ілюстровані на рис.1, свідчать про тренд загального зростання частки експорту ІТ-послуг у ВВП України за чотири роки перед повномасштабною агресією (2019-2021 рр.). Це чотирьохрічне зростання оцінюється 1,7 рази. За роки

повномасштабної війни ця частка зменшилась.

Про деякі особливості бізнесу в ІТ-секторі України свідчить інформація щодо рівня середньої зарплати та динаміки зайнятості (рис.2)

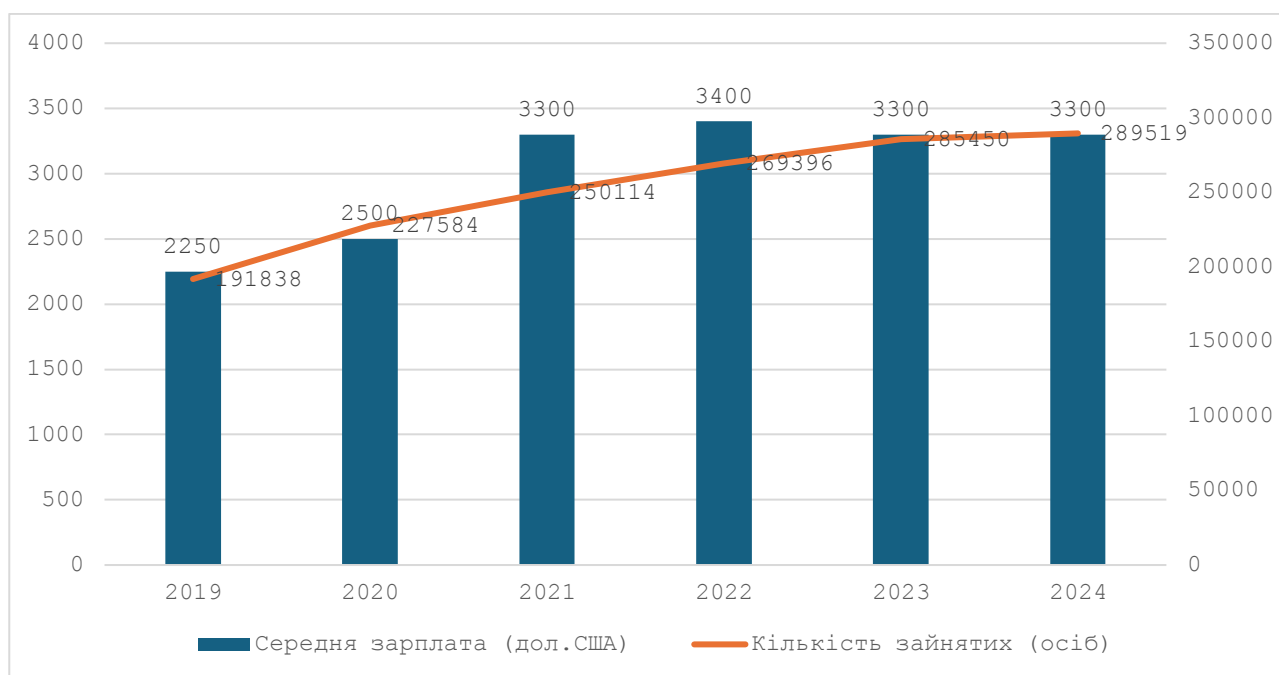


Рис. 2. Динаміка середньої заробітної плати та кількості зайнятих в ІТ-секторі України

Джерело: створено автором на основі даних Digital Tiger (2024)

Інформація з рис.2 ілюструє відносно високий середній рівень заробітної плати в українському ІТ-секторі. Він перевищує середній рівень зарплати в українській економіці майже в 10 разів. Таке перевищення може, частково, пояснюватись високим рівнем кваліфікації персоналу в цьому секторі та зв'язками підприємств сектору з глобальним економічним середовищем, оплата праці в якому є вищою, ніж в Україні. Показовим є те, що зайнятість в ІТ-секторі майже не змінилась в період активної фази війни. Останнє свідчить про особливості організації підприємств ІТ-сектору та їх особливі здатності до адаптації в умовах економічної невизначеності.

Визначальними особливостями діяльності українських підприємств ІТ-сектору, на думку автора, є такі:

-Підприємства сектору є найбільш технологічними й потребують найбільш кваліфікованого та освіченого персоналу, здатного до постійного навчання та перекваліфікації. Це спричиняє об'єктивну необхідність забезпечувати зарплати для працівників цього сектору на рівні, що в рази перевищують середні показники по економіці в цілому.

-«Рідкість» (ексклюзивність) людського капіталу, якого потребують підприємства ІТ-сектору, постійно породжує таку ситуацію в цьому сегменті ринку праці, коли попит перевищує пропозицію. А освіта для підготовки фахівців цього сектору, відповідно, - для формування необхідної пропозиції праці, має бути найбільш мобільною, технічно забезпеченою та чутливою до технологічних змін.

-Гнучкість та адаптивність стали візитними картками українських ІТ-компаній. Попри такі виклики, як повномасштабна війна, вони продемонстрували вражаючу здатність до трансформації. Багато компаній практично безболісно перейшли на віддалений формат роботи, зберегли клієнтські відносини та продовжили виконувати зобов'язання перед замовниками. Ця адаптивність посилюється широким використанням

agile-методологій, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов.

-Підприємства сектору існують у формі «продуктових» та «сервісних». «Продуктовими» є підприємства, які розробляють програмне забезпечення для створення власного продукту і його подальшої реалізації (Дорогань & Кобець, 2021). Вони створюють власні технологічні рішення, такі як мобільні додатки, програмне забезпечення, платформи або сервіси. До відомих українських «продуктових» компаній ІТ-сектору відносяться Grammarly, Ajax Systems, MacPaw, Genesis. Сервісні підприємства спеціалізуються на наданні послуг для інших бізнесів і працюють за моделями: аутсорсингу, аутстафінгу, консультаційних послуг (Лінгур, 2025). Головна відмінність продуктових компаній від сервісних полягає в тому, що вони заробляють на власних продуктах через підписки, ліцензії чи рекламу, а не на послугах розробки для клієнтів. Це дає їм більше свободи у виборі технологій, більший вплив на користувацький досвід і часто стабільніший дохід. Значна частина українських підприємств є сервісними та пов'язаними з виконанням замовлень на глобальному та європейському ринках ІТ-послуг. Така ситуація може спричиняти «віддалення» українських підприємств від вітчизняної економіки, особливо, під час активної фази війни. Це породжує необхідність формування особливо сприятливого зовнішнього середовища саме для ІТ-бізнесу. Про існування факту «віддалення» українських підприємств свідчить те, що у 2019 р. підприємства ІТ-сектору отримували на внутрішньому українському ринку 22,1% своїх доходів. Натомість, у 2023 р. ця частка скоротилась до 8,8% (ІТ-сектор України, 2024)

-Ефективність діяльності підприємств сектору може бути в більшій мірі, ніж в інших секторах, забезпечена використанням штучного інтелекту (ШІ). Між розвитком ІТ-сектору та вдосконаленням ШІ існує взаємна залежність. З однієї сторони, використання ШІ суттєво покращує продукт ІТ-сектору, а

саме: швидкість та якість створених програмних продуктів шляхом виправлення помилок при написанні кодів, оптимізації алгоритмів тощо. Відповідно, зменшуються витрати на створення продукту підприємств ІТ-сектору та зростає продуктивність праці зайнятих у ньому працівників. З іншої сторони, вже існуюче програмне забезпечення та інфраструктура, створена ІТ-сектором, сприяє навчанню та функціонуванню моделей ШІ. Використання технологій ШІ в діяльності підприємств ІТ-сектору сприяє їх адаптації до швидкоплинних змін зовнішнього середовища, забезпечуючи точність прогнозування та оптимізацію операційної діяльності (Ананьєва & Гончар, 2025).

З урахуванням зазначених особливостей діяльності підприємств ІТ-сектору, предметом аналізу діяльності підприємств має ставати:

- реакція підприємств на дії влади;
- усвідомлення пріоритетів діяльності;
- оцінка перспектив розвитку та можливості функціонування в якості складника української економіки.

Зазначені напрямки аналізу є важливим складником, так званого поведінкового аналізу. Попри те, що поведінковий аналіз не ґрунтується на вивченні фінансової звітності, на оцінюванні фактичних економічних показників та на їх порівнянні з нормативними, він в багатьох випадках стає важливим сегментом сучасного економічного аналізу. У поєднанні з традиційним економічним аналізом, поведінковий аналіз забезпечує формування інструментарію, який забезпечує не лише фіксацію економічного та фінансового стану підприємства, а й усвідомлення поведінкових причин цього стану та логіки економічних рішень в майбутньому.

Як відомо, поведінковий аналіз передбачає систематичні опитування підприємств з найбільш чутливих питань та порівняння отриманих відповідей в динаміці.

Одна з чинних методик аналізу поведінкових реакцій підприємств розроблена Advanter Group й застосована в Україні у 2023 р. Вона ґрунтується на опитуваннях підприємств всіх областей та різних галузей економіки. Оскільки в згаданому дослідженні Advanter Group не виокремлено ІТ-сектор як окремий об'єкт, то для реалізації цілей нашої статті ми можемо скористатись лише підходом до дослідження поведінкових реакцій підприємств. Цей підхід розкривається через зміст питань, відповіді на які аналізуються в методиці (Дослідження стану бізнесу в Україні, 2023).

Методика оцінювання Advanter Group містить велику кількість питань, важливих для оцінювання будь-якого бізнесу. На наш погляд, ключовим для систематичного економічного аналізу діяльності підприємств ІТ-сектору мало б стати опитування підприємств з частини питань, які використовуються в методиці Advanter Group. Аналітиків українського ІТ-сектору та діяльності підприємств в цьому секторі, мали б цікавити такі питання:

- самооцінювання щодо стану бізнесу та щодо напрямків та сфер його подальшого розвитку;
- ієрархія проблем, з якими стикається бізнес та визначення того, які з них найбільше заважають розвиткові бізнесу;
- ідентифікація проблем, які виникають у стосунках між владою та бізнесом, а також визначення тих інститутів державної влади, які в найбільшій мірі заважають/сприяють розвиткові бізнесу;
- самооцінювання потреб бізнесу у фінансуванні, у кваліфікованому персоналі, у забезпеченні стабільності стосунків з клієнтами (споживачами створюваних продуктів) та партнерами тощо;
- оцінювання якості реагування влади на звернення асоціацій ІТ-підприємств та ефективності форм участі бізнесу в реалізації державної політики дерегуляції, у вдосконаленні дозвоільної системи, системи оподаткування тощо.

Висновки. Виокремлені пріоритетні акценти поведінкового аналізу діяльності підприємств ІТ-сектору, на думку автора, корелюють з тією особливою роллю, яку виконує ІТ-сектор в українській економіці, а саме: з його особливими інноваційними функціями та з об'єктивною роллю рушія національної економіки. Ці акценти аналізу також пов'язані з особливостями організації діяльності підприємств ІТ-сектору, про які йшлося в тексті статті.

Література:

1. European Commission. Political Guidelines 2024–2029: Europe's Next Strategic Agenda. (2024). European Commission. Brussels. URL: https://commission.europa.eu/document/download/e6cd4328-673c-4e7a-8683-f63ffb2cf648_en?filename=Political%20Guidelines%202024-2029_EN.pdf
2. Nicholson, J.R. (2020). New Digital Economy Estimates, U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA). URL: <https://www.bea.gov/system/files/2020-08/New-Digital-Economy-Estimates-August-2020.pdf10>.
3. Barefoot, K., Curtis, D., Jolliff, W., Nicholson, J.R., & Omohundro R. (2018). Defining and Measuring the Digital Economy. U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA). URL: <https://www.bea.gov/system/files/papers/WP2018-4.pdf11>.
4. Keček, D., Žajdela Hrustek, N., & Dušak, V. (2016) Analysis of multiplier effects of ICT sectors – a Croatian case. *Croatian Operational Research Review*, 7, 129–145. URL: <https://doi.org/10.17535/corr.2016.0009>.
5. Скрипниченко, М. І. (ред.) (2023). Траєкторії розвитку повоєнної економіки України в системі координат постпандемічного світу: колективна монографія. Київ, Інститут економіки та прогнозування НАН України, 202 с. URL: <https://ief.org.ua/publication/monohrafi/2023/monohrafi1>
6. Яненкова, І.Г. (2024). Механізм забезпечення цифрової індустріалізації як чинника стійкості національно-укоріненого розвитку. *Економічна теорія*, 4, 29–48. URL: <https://doi.org/10.15407/etet2024.04.029>
7. Радіонова, І., & Акулов, О. (2023). Ідентифікація категорії «Цифрова економіка» в теоретичній та прикладній економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2 (70), 9–20. DOI: <http://dx.doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-9-20>.
8. Radionova, I., & Akulov, O. (2023) Digital economy as a source of emergent growth. Business model innovation in the digital economy: monograph. *Oŭ Scientific Center of Innovative Research*, 121–139. URL: <https://doi.org/10.36690/BM-ID-EU-121-139>.
9. Digital Tiger: the market power of Ukrainian IT (2024). URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>
10. Дорогань, О., & Кобець, Р. (2021). Сфера продуктивних ІТ-компаній та стартапів: Зелена книга. Офіс ефективного регулювання. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/ZK-Sfera-produktivnyh-IT-kompaniy-i-startapiv.pdf>
11. Лінгур, Л.М. (2025). Прогнозування розвитку продуктового ІТ-ринку в Україні. *Економіка та суспільство*. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-138>
12. Ананьева, О.О., & Гончар, В.О. (2025). Штучний інтелект як новий інструмент формування економічного середовища підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 3 (285), 175–184. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-175-184>
13. ІТ-сектор України (2024). URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/11/investychni-mozhlyvosti-it-sektoru-v-ukrayini1-1.pdf>
14. Дослідження стану бізнесу в Україні (2023). URL: <https://drive.usercontent.google.com/download?id=1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rkL&authuser=0&acropatPromotionSource=GoogleDriveNativeView>

УДК 332.431.84:004.715.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-57-64

ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ З ЗАСТОСУВАННЯМ ГЕОПРОСТОРОВИХ БАЗ ДАНИХ ТА ПРОГРАМНИХ РІШЕНЬ

Сергій Кобзан¹, Олена Поморцева², Піта Юрій³, Володимир Паньків⁴

¹Канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри земельного адміністрування та геоінформаційних систем, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна, e-mail: s.kobzan@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5257-8117>

²Канд. тех. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна e-mail: elenapomor7@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4746-0464>

³Аспірант кафедри економіки та фінансів, Університету економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: yuriy.pita@kpp-kiev.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2010-8735>

⁴Аспірант кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна e-mail: volodymyr.pankiv@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6194-2140>

RESEARCH OF INVESTMENT STRATEGIES IN THE REAL ESTATE MARKET USING GEOSPATIAL DATABASES AND SOFTWARE SOLUTIONS

Sergiy Kobzan¹, Olena Pomortseva², Yurii Pita³, Volodymyr Pankiv⁴

¹PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department Land Administration and Geographic Information Systems, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine e-mail: s.kobzan@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5257-8117>

²PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine e-mail: elenapomor7@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4746-0464>

³Doctoral Student, at the Department of economics and finance, KROK Economics and Law University, Kyiv, Ukraine e-mail: yuriy.pita@kpp-kiev.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2010-8735>

⁴Doctoral Student, at the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine e-mail: volodymyr.pankiv@karazin.ua, ORCID: <http://orcid.org/0009-0006-6194-2140>

Анотація. У статті розглядається актуальна проблема розробки інвестиційних стратегій на ринку нерухомості України. Предметом дослідження є ринок нерухомості з багатьма факторами невизначеності, що динамічно розвивається. Метою статті є прогнозування стану ринку нерухомості та дослідження ключових проблем інвестування в нерухомість України, зокрема, викликів, пов'язаних із економічною нестабільністю, змінами у законодавстві та безпековою ситуацією. А також аналіз перспектив розвитку ринку нерухомості та можливостей для інвесторів у сучасних доволі непростих соціально-економічних умовах. У статті використане поєднання методів фінансової оцінки з методами аналізу місця розташування, що дає змогу більш точно оцінювати проблеми інвестування.

Авторами виконано розподіл інвесторів на тих, що мають певний досвід та тих, що планують інвестувати в нерухомість. Незважаючи на різні інвестиційні стратегії для цих категорій, розуміння тенденцій ринку нерухомості та перспектив на майбутнє необхідне для усіх категорій інвесторів.

Завданням статті є розробка інвестиційних стратегій та моделей поведінки інвесторів за допомогою геоінформаційних систем з модулями штучного інтелекту для обробки великих масивів ретроспективних даних, макроекономічних показників, оцінці політичної та геополітичної ситуації в регіоні, демографічних метрик та користуvalницьких запитів. Використання баз геоданих, залучення просторової складової та програмної складової дозволять економити час на аналіз та розробляти більш об'єктивні стратегії інвестування.

Автори пропонують використовувати для цих цілей не готові сервіси та програмне забезпечення, а створювати власні рішення на базі геоінформаційних систем з використанням штучного інтелекту.

При проведенні дослідження були використані загальнонаукові методи системного аналізу та методи геостатистики для проведення трансформації даних з дискретної до континуальної форми представлення при обробці даних.

Результати, отримані авторами, будуть корисні стейкхолдерам при виборі інвестиційної стратегії на ринку нерухомості, крім того, дозволять зрозуміти кон'юнктуру ринку і тенденції, розробити прийнятну для певної категорії інвесторів стратегію інвестування.

Ключові слова: нерухомість, ринок житла, інвестиції, стейкхолдер, девелопер, геоінформаційна

система, база даних, програмування, штучний інтелект.

Формули: 0; рис.: 3; табл.: 0, бібл.: 13

Abstract. The article addresses the pressing issue of developing investment strategies in Ukraine's real estate market. The research focuses on a dynamically evolving market characterized by high uncertainty. The aim is to forecast market trends and explore major challenges of real estate investment in Ukraine, including economic instability, legislative changes, and security risks. The article also analyzes growth prospects and investment opportunities under complex socio-economic conditions.

A combination of financial evaluation methods and location analysis is applied to enhance investment decision-making. The authors categorize investors into experienced and prospective ones. Despite their different approaches, understanding market trends is essential for all investor types.

The article proposes investment strategies and investor behavior models using geographic information systems (GIS) integrated with artificial intelligence (AI) to process large volumes of historical data, macroeconomic indicators, political and geopolitical assessments, demographic metrics, and user queries. The use of geodatabases and spatial-programming components enables faster analysis and more objective strategy development.

Instead of using ready-made software solutions, the authors suggest creating custom GIS-based tools powered by AI. The research employs general scientific methods of systems analysis and geostatistics to convert discrete data into continuous representations.

The findings are useful for stakeholders in choosing real estate investment strategies, understanding market dynamics, and tailoring approaches to specific investor categories.

Keywords: real estate, housing market, investment, stakeholder, developer, geographic information system, database, programming, artificial intelligence.

Formulas: 0; fig.: 3; tabl.: 0; bibl.: 13

Постановка проблеми. Як буде працювати ринок нерухомості у 2025 році – це питання цікавить не тільки гравців ринка нерухомості, а також забудовників та девелоперів. Наслідки воєнних дій на території України досі не вдалося повністю подолати, склалася ситуація невизначеності, економічної нестабільності. Житло дорожчає, особливо на заході та в центральних регіонах, не зважаючи на зменшення попиту та падіння реальної платоспроможності населення.

Питання визначення правильної стратегії інвестування на ринку дозволить не просто заощадити, а примножити кошти. Отже, прогнозування стану ринку нерухомості України є надзвичайно актуальним завданням у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальновідомо, що вартість комерційної нерухомості безпосередньо пов'язана з її розташуванням. Поєднання методів фінансової оцінки з методами аналізу місця розташування дає змогу більш точно оцінити вартість об'єктів комерційної нерухомості. У той час як фінансові методи оцінки майна використовують методи розрахунку відповідно до Міжнародних стандартів. Геоінформаційні системи (ГІС) використовують методи управління земельною власністю (Карпінський, Ю. О.,

Лященко, А. А., Лазоренко, Н. Ю., & Кінь, Д. О., 2023). Основною функцією системи оцінки земельної власності є кількісна та якісна оцінка, тобто визначення ринкової вартості. Основною функцією систем на основі ГІС є використання економічної та кадастрової інформації в координації з іншими даними, такими як: фізичні фактори, соціальні фактори, оподаткування, інфраструктура, забруднення та шум, економічні фактори та юридичні фактори (Pomortseva, O., Kobzan, S., Kin, D., & Pankiv, V., 2024), (Kin, D. & Lazorenko-Hevel, N., 2021). Це надає змогу виконувати більш точну оцінку вартості об'єктів комерційної нерухомості (Droj, L., & Droj, G. 2015).

Нерухомість, яка характеризується як безпечний актив, є окремим компонентом корпоративного фінансування. Кількісна оцінка сприйняття невизначеності економічної політики на рівні компаній показала, що збільшення сприйняття невизначеності значно збільшує корпоративні інвестиції в нерухомість. Деякі дослідження не лише кількісно оцінюють сприйняття невизначеності на рівні фірми, але й надають емпіричні докази зв'язку між невизначеністю та корпоративною поведінкою інвестицій у нерухомість. Аналіз показує, що недержавні підприємства та фірми в

регіонах із високим ринковим рівнем імовірності збільшуватимуть свої інвестиції в нерухомість у відповідь на економічну невизначеність (Mao, F., Yuan, Y., & Zhang, F. 2025).

Ринок нерухомості тісно пов'язаний зі станом території (якістю технічної та соціальної інфраструктури, функцією міської території – житловою, комерційною, промисловою, рекреаційною; характеристиками та станом навколишнього середовища, просторовими бар'єрами та перешкодами) і визначається різними потребами та вимогами користувачів простору. Зв'язок між ринками нерухомості та сталим розвитком міста стає все більш помітним і підкреслюється в багатьох дослідженнях. Ринки нерухомості відіграють дедалі важливішу роль у світовій економіці та залучають все більше міжнародних інвесторів. Отже, попит на надійну класифікацію та системи оцінки продовжуватиме зростати та стане важливим інструментом у процесі інвестиційного планування. Розробка методології встановлення рейтингової класифікації міст може бути корисною у процесі прийняття інвестиційних рішень і дозволить отримати достовірне уявлення про стан ринку житлової нерухомості (Renigier-Biłozor, M., Biłozor, A., & Wisniewski, R. 2017).

Формулювання мети та методів дослідження. Інвестиції в нерухомість традиційно розглядаються як один із найстабільніших і найбільш прибуткових інструментів капіталовкладень.

Метою статті є дослідження ключових проблем інвестування в нерухомість України, зокрема викликів, пов'язаних із економічною нестабільністю, змінами у законодавстві та безпековою ситуацією, а також аналіз перспектив розвитку ринку нерухомості та можливостей для інвесторів у сучасних доволі непростих соціально-економічних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перспективи інвестиційних стратегій на ринку нерухомості України

Побудова інвестиційної стратегії, тобто планування дій в певній сфері економічної діяльності, займає важливе місце в досягненні позитивного результату від інвестування.

Ринок нерухомості не є виключенням з цього правила і завчасно продумана стратегія інвестування на цьому ринку обумовлює успішність вкладання коштів та досягнення максимальних результатів.

Беззаперечно, ринок нерухомості залишається одним з самих цікавих напрямків інвестування та примноження власних статків як для досвідчених гравців на цьому ринку, так і для інвесторів-початківців. Отже, при формуванні інвестиційної стратегії на ринку нерухомості та для розуміння перспектив її успіху важливе розуміння ролі інвестора.

Визначимо дві категорії інвесторів – ті що мають певний досвід та можливо активи у вигляді нерухомості. Інша категорія інвесторів – ті що планують інвестувати в нерухомість. Для цих категорій інвестиційні стратегії будуть різними. В будь-якому разі інвесторам з різних категорій треба розуміти особливості ринку нерухомості на даний час та перспективи цього ринку в майбутньому.

Таким чином, створення власних рішень з інвестування на ринку нерухомості за допомогою геоінформаційних систем з використанням штучного інтелекту буде корисне для наступних категорій інвесторів:

1. Інвестори з досвідом.
2. Починаючі інвестори.

Після початку військових дій на Україні на ринку нерухомості відбулися значні зміни. В першу чергу ринок став регіонально-неоднорідним. У зв'язку з цим, тенденції залежать від наближення до зони бойових дій. Якщо порівнювати ринок нерухомості Запорізької області та Закарпатської області, то стане очевидно, що стан та перспективи розвитку ринків цих регіонів будуть суттєво відрізнятися. Отже, стратегія інвестування також буде відрізнятися для інвесторів та власників нерухомості.

Проте існують спільні умови для регіональних ринків, які треба враховувати при підготовці інвестиційної стратегії. Перш за все це зовнішньополітична невизначеність, яка викликана бойовими діями. Безпековий

фактор впливає в цілому на ринок нерухомості, незалежно від регіону. По друге, це податкова політика держави відносно ринку нерухомості. Незалежно від регіональних ринків, податкові витрати при трансферах на ринку нерухомості для всіх однакові. По третє – ситуація в світовій економіці, глобальні реформи та нововведення світових фінансово-економічних гравців. Наслідки тарифної війни відчують ринки всіх країн.

На даний момент, особливістю регіональних ринків безумовно виступає наближення регіону до зони бойових дій. Отже, розглядаючи перспективи інвестиційної стратегії на ринку нерухомості для кожного регіону, треба враховувати цю важливу умову. Відповідно інвестиційної стратегії для різних регіонів України будуть різні. І якщо питання стратегії на ринку нерухомості відносно безпечних регіонів можна розглядати через розуміння класичних законів ринку, для прифронтових регіонів потрібен особливий підхід для побудови стратегії інвестування.

Головне питання яке виникає на сьогодні – а чи взагалі функціонує ринок нерухомості в прифронтових регіонах, чи відбуваються там транзакції, що з попитом та пропозицією, які ціни та які вподобання

населення. Від відповідей на ці запитання залежить розуміння сенсу побудови інвестиційної стратегії та шансу отримання вигоди в майбутньому. За інформацією від рієлторів, які працюють на цих ринках та здійснюють супроводження операцій, транзакції відбуваються, покупці купують нерухомість, орендарі винаймають житло. Тобто бізнес працює, отже є попит на житлову та комерційну нерухомість.

Особливість ринку нерухомості прифронтових регіонів обумовлюється властивостями самої нерухомості як товару. Нерухомість це матеріальний актив, який знаходиться на земельній ділянці і переміщення такого активу в просторі без його знецінення неможливе (Офіційний сайт «Верховна рада України». Стаття 181, 2025).

Отже, ризик фізично втратити нерухомість як актив в умовах підвищеної небезпеки достатньо високий. Це розуміють і покупці нерухомості під час прийняття рішення про придбання такого активу. За таких обставин попит на нерухомість суттєво падає, що зумовлює зниження цін на ринку. З початку бойових дій ціни на житлову нерухомість в регіонах східної України суттєво знизилися (рис. 1).

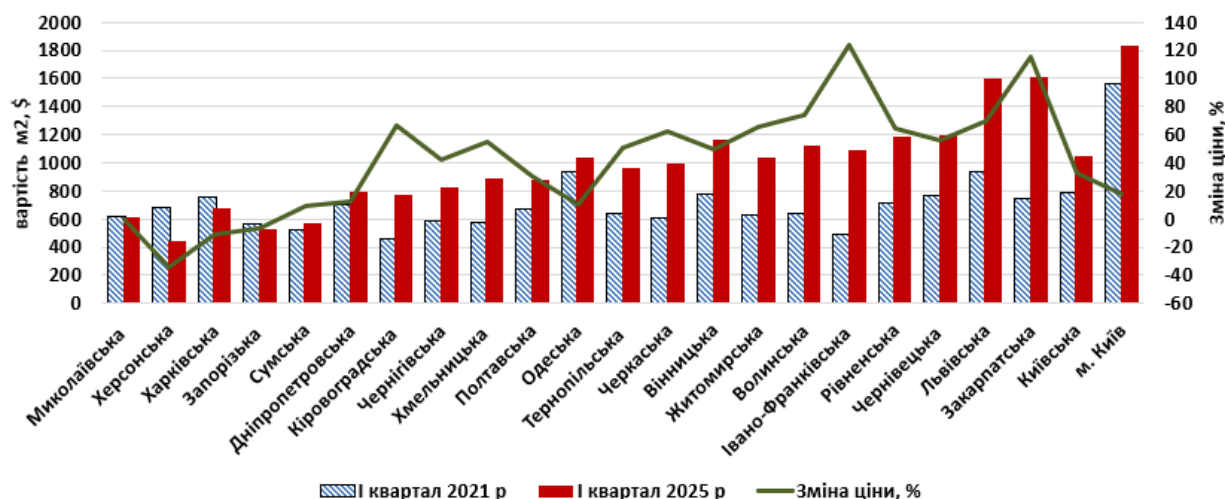


Рис. 1. Порівняння цін м² однокімнатної квартири втoринного ринку нерухомості по регіонах України

Джерело: створено авторами підставі даних (Сайт «ЛУН», Сайт «Увекон» Геопортал, 2025)

Найбільше зниження спостерігається в Херсонській області. Також змінилася ситуація на ринку оренди житла. В прифронтових регіонах частіше за все житло орендують ті, хто перебуває у відрядженні, отже популярна

короткострокова оренда або навіть подорож.

Чи можливо побудувати інвестиційну стратегію за таких умов власникам нерухомості, або покупцям нерухомості і яку стратегію

обрати? Володіти нерухомістю в умовах війни для власників доволі великий ризик. У багатьох власників виникає бажання продати актив для реінвестування коштів. З іншого боку ціна нерухомості в таких регіонах суттєво знизилася і така угода вочевидь не принесе бажаних фінансових результатів. При цьому певною гарантією збереження коштів в житловій нерухомості служить державна програма компенсації за знищене житло «Відновлення». Таке житло може приносити певний дохід від здачі в короткострокову оренду, а при професійному управлінні набагато більший дохід при подовій оренді. Також треба врахувати той факт, що нерухомість – це товар першої необхідності, це національне багатство, а ринок нерухомості займає суттєве місце в національній економіці будь-якої держави. Цей ринок в післявоєнний період буде відновлюватися в першу чергу, потреба в житлі – це першочергова потреба. Проте ринок нерухомості відзначається нееластичністю пропозиції в

короткостроковій перспективі і це викликає незбалансованість. Отже може наступити період, коли пропозиція не зможе задовольнити попит і ціни підуть в гору. Це стосується як ринку купівлі-продажу так і ринку оренди. Таким чином, власникам нерухомості в прифронтових регіонах слід притримуватися стратегії очікування на кращі часи. Стратегія безумовно ризикована, проте в бізнесі найбільші ризики приносять найбільші доходи.

Для інвестора в нерухомість в цих регіонах базові умови аналогічні власникам нерухомості – схожі ризики та можливості. На сьогодні в прифронтових регіонах ціни перебувають практично на найнижчому рівні, зниження останнім часом вже не спостерігається. Ринок нерухомості в більш безпечних регіонах України перебуває в іншій ситуації у порівнянні з прифронтовими (рис. 2).

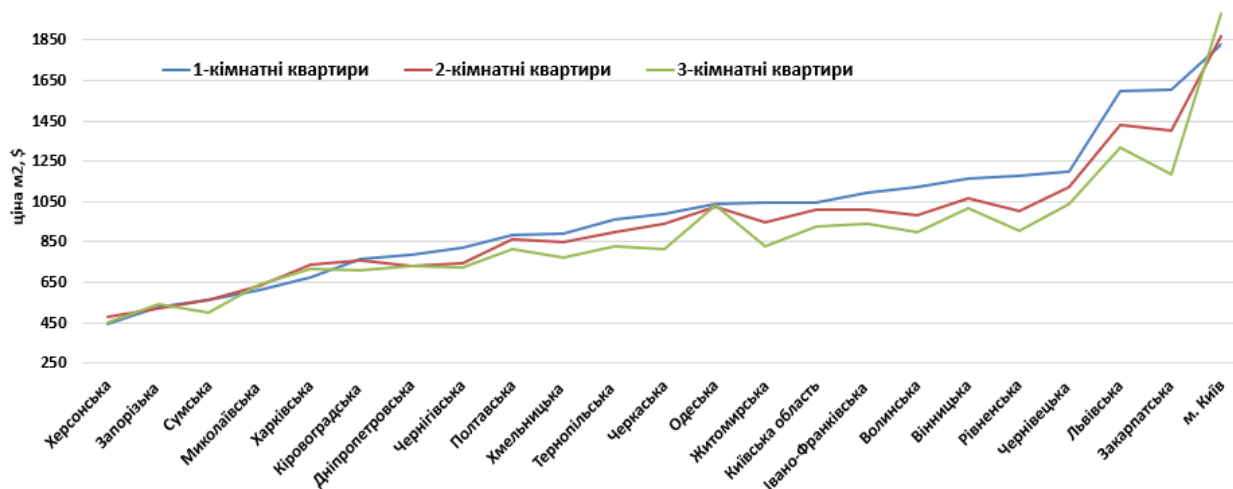


Рис. 2. Порівняння цін м² одно-, дво- та трьохкімнатних квартир на вторинному ринку нерухомості по регіонах України станом на 1 квартал 2025 р.

Джерело: створено авторами на підставі даних (Сайт «ЛУН», Сайт «Увекон» Геопортал, 2025)

Отже інвестиційна стратегія для таких регіонів будується в умовах більш зрозумілих для інвестування. Скоріше за все буде відбуватися післявоєнне відновлення східних регіонів України. Таке відновлення призведе до зростання цін та отримання доходу. В даному випадку ризик може бути виправданий і стратегія має будуватися саме на цьому прогнозі.

Слід зазначити, що інвестиційні стратегії для власників нерухомості та потенційних інвесторів відрізняються. Необхідно враховувати, що в Україні історично існує дефіцит житла. Кількість людей, які потребують житло достатньо велика, що підтверджується чергою на отримання житла безкоштовно. За словами заступниці Київського міського голови

Марини Хонди на кінець 2024 року тільки в Києві така кількість складала 70 000 бажаючих (Сайт «Главком», 2025). Отже, потенційний попит є, хоча платоспроможність цього попиту доволі низька.

При формуванні стратегії інвестування необхідно враховувати виклики та умови для формування ринку, визначення та реалізації стратегії. Судячи з останніх показників на сайті Мініюсту по кількості посвідчених нотаріусами угод з об'єктами нерухомості в 2023 та 2024 роках ринок нерухомості показує певну стабільність (Офіційний сайт «Міністерство Юстиції», 2025).

Стабільність валютного курсу також позитивно впливає на ринок нерухомості, не є секретом, що ринок нерухомості в Україні валютозалежний і гостро реагує на валютні коливання.

Власники нерухомості в більшості своїй отримують доходи з орендних платежів і мають будувати свою стратегію виходячи в більшості від витрат, які пов'язані з утриманням об'єктів та податкових платежів. Також треба спостерігати за можливими конкурентними програмами від держави, які можуть вплинути на вартість житлової оренди. Так, наприклад наприкінці 2024 року урядом була анонсована державна програма соціального житла, яка останнім часом активно обговорюється. Метою цієї програми є надання в оренду житла малозабезпеченим верствам населення, в першу чергу, вимушеним переселенцям.

Активність попиту, який залежить від доходів населення, міграційних процесів та кількості пропозицій на ринку також впливає на формування стратегії інвестування. Інвестори, які здійснювали інвестиції в об'єкти первинної нерухомості з метою їх подальшого перепродажу мають будувати свою стратегію, виходячи з

кон'юнктури ринку новобудов, активності попиту на вторинному ринку, вподобань попиту в цілому на ринку нерухомості та розвитку державних програм, направлених на стимулювання попиту.

Розробка інвестиційних стратегій. Використання штучного інтелекту. Використання штучного інтелекту (ШІ) в контексті аналізу нерухомості дозволяє виконувати прогнозування з великим ступенем достовірності.

Відомо що ринок нерухомості доволі динамічний за своєю природою: ціни на об'єкти можуть змінюватися дуже швидко і залежать від безлічі факторів. Моделі поведінки інвесторів та стратегії, розроблені на базі алгоритмів ШІ можуть бути доволі точними за рахунок обробки великих масивів ретроспективних даних, макроекономічних показників, оцінці політичної та геополітичної ситуації в регіоні, демографічних метриках та навіть пошукових запитах у соціальних мережах (Поморцева, О., Кобзан, С., Паньків, В., & Кінь, Д., 2024). І звичайно, оцінка факторів впливу та тенденцій на ринку нерухомості будується на аналізі динаміки попиту та пропозиції.

Тобто, ШІ здатен значно покращити та спростити інвестиційний процес саме на ринку нерухомості. Таким чином, інвестори будуть мати можливість вимірювати вплив своїх інвестиційних рішень, завдяки запропонованому авторами рішенню з використанням ШІ. Незабаром, широке використання ШІ викликає революцію в області інвестицій на ринку нерухомості. Стейкхолдер, як кінцевий користувач, стоїть перед вибором – або шукати на діджитал-ринку готові сервіси та програмне забезпечення, або створювати та застосовувати власні рішення після аналізу даних нерухомості з залученням ШІ (рис. 3).

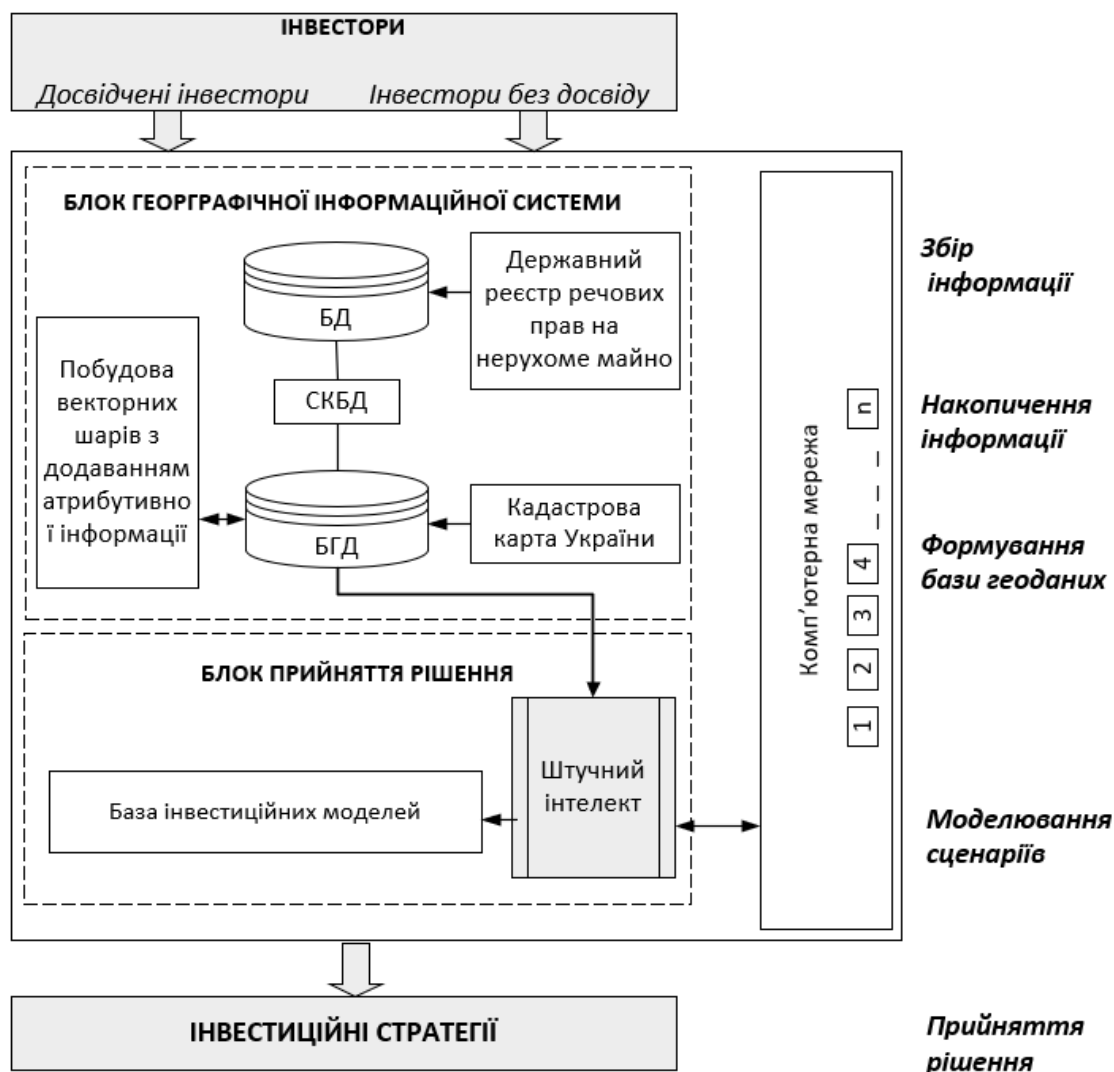


Рис. 3. Модель ГІС з штучним інтелектом для розробки інвестиційних стратегій

Джерело: створено авторами на підставі даних (Кобзан, С.М., Поморцева, О.Є, Паньків, В.В. & Андронов В. В., 2024)

Технології геоінформаційних систем (ГІС) з використанням ШІ стають більш доступними і простими в застосуванні. Саме використання баз геоданих, залучення просторової складової та частково програмування (щодо машинного навчання ШІ та візуалізації прогнозової аналітики) дозволить економити час на дослідження та приймати більш об'єктивні та неупереджені рішення.

Висновки. 2025 рік може стати переломним для ринку нерухомості України. Нові виклики вимагають стратегічного підходу до інвестицій в нерухомість. Ефективне інвестування в нерухомість передбачає комплексний підхід:

- ретельне вивчення ринку, аналіз локальних трендів та економічних показників;
- диверсифікація інвестиційного портфеля за напрямками та регіонами;
- детальне фінансове планування з урахуванням усіх можливих витрат;
- обов'язкова правова експертиза об'єкта;
- стратегічне управління активами з чітко визначеними цілями і планом виходу з інвестиції.

Отже, чи доцільно інвестувати в нерухомість? Підсумки наведеного аналізу свідчать, що найнадійнішими та найбільш стабільними напрямками є вкладення в житлову нерухомість для здачі в оренду та в

комерційну нерухомість. Такі інвестиції, в майбутньому, забезпечать стабільно високий пасивний дохід і мають перспективу збільшення та позитивну складову, щодо повернення інвестованого капіталу. Водночас інвестиції у фліпінг або в будівництво житла можуть приносити значно вищий прибуток, але пов'язані з підвищеними ризиками й вимагають активної участі інвестора.

Література:

1. Droj, L., & Droj, G. (2015). Usage of location analysis software in the evaluation of commercial real estate properties. *Procedia Economics and Finance*, 32, 826–832. doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01525-7
2. Mao, F., Yuan, Y., & Zhang, F. (2025). Firm-level perception of uncertainty, risk aversion, and corporate real estate investment: Evidence from China's listed firms. *Economic Analysis and Policy*, 85, 1428–1441. doi.org/10.1016/j.eap.2025.02.002
3. Kin, D. & Lazorenko-Hevel, N. (2021). The method for the quality evaluation of open geospatial data for creation and updating of datasets for National Spatial Data Infrastructure in Ukraine. *Polish Cartographical Review*, 53(1), 13–20. doi.org/10.2478/pcr-2021-0002
4. Pomortseva, O., Kobzan, S., Kin, D., & Pankiv, V. (2024). Some aspects of modelling a real estate decision-making expert system based on GIS. In *International Conference of Young Professionals «GeoTerrace-2024»*, Vol. 2024, No. 1, 1–5. doi.org/10.3997/2214-4609.2024510031
5. Renigier-Biłozor, M., Biłozor, A., & Wisniewski, R. (2017). Rating engineering of real estate markets as the condition of urban areas assessment. *Land Use Policy*, 61, 511–525. doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.11.040
6. Карпінський, Ю. О., Лященко, А. А., Лазоренко, Н. Ю., & Кінь, Д. О. (2023). Основи створення інтегрованих геопросторових даних. КНУБА, 302 С.
7. Кобзан, С.М., Поморцева, О.Є, Паньків, В.В. & Андронов В. В. (2024). Погляди щодо побудови геоінформаційної системи для використання у Збройних Силах України. Збірник наукових праць

Підсумовуючи можна зазначити, що при виборі інвестиційної стратегії на ринку нерухомості необхідно виходити з обсягів інвестування, розуміння кон'юнктури ринку, тенденцій, активності попиту на ті чи інші активи, а також уважно врахувати витрати, пов'язані з інвестуванням та подальшою реалізацією обраної стратегії.

- Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України № 3(83), 40–46 <http://znpcvsvd.nuou.org.ua/article/view/323356>
- 8.Офіційний сайт «Верховна рада України». Стаття 181. «Нерухомі та рухомі речі». Отримано 12.05.2025 з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
 - 9.Офіційний сайт «Міністерство Юстиції». Звіт про роботу державних, приватних нотаріусів, Міністерства юстиції України та його територіальних органів у сфері нотаріату. Отримано 12.05.2025 з <https://minjust.gov.ua/m/zvit-pro-robotu-derjavnih-privatnih-notariusiv-ministerstva-yustitsii-ukraini-ta-yogo-teritorialnih-organiv-u-sferi-notariatu>
 10. Поморцева, О., Кобзан, С., Паньків, В., & Кінь, Д. (2024). Дослідження динаміки зміни вартості нерухомості за допомогою геоінформаційних систем. *Просторовий розвиток*, 8, 463–476. doi.org/10.32347/2786-7269.2024.8.463-476
 - 11.Сайт «Главком». Отримано 12.05.2025 <https://glavcom.ua/kyiv/news/kvartirna-cherha-u-kijevi-zastupnitsja-klichka-porakhuvala-kilkist-ljudej-shcho-pretendujut-na-bezkoshtovne-zhitlo-1036357.html>
 - 12.Сайт «ЛУН» Статистика нерухомості. Отримано 12.05.2025 з <https://misto.lun.ua/stat/kyiv>.
 - 13.Сайт «Увекон» Геопортал. Отримано 12.05.2025 з https://gisuvecon.com/account/geoportal/geoportal_katottg.

УДК 330.101.542:005.511(083.92)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-65-72

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ АДАПТИВНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ: МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

Мирослава Гофман¹, Галина Пекна², Володимир Розломий³

¹Канд.екон.наук, 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>

²Канд.екон.наук, доцент кафедри економіки та фінансів, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: halynapb@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-6052>

³Магістрант програми «Підприємництво та торгівля» кафедри економіки та фінансів, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: rozlomiivp@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1391-9034>

ECONOMIC THEORY OF ADAPTIVE BUSINESS: MICROECONOMIC ASPECT

Myroslava Hofmann¹, Halyna Pekna², Volodymyr Rozlomiyy³

¹Ph.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>

²Ph.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>

³Master's student of the program «Entrepreneurship and trade» Department of Economics and Finances, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: rozlomiivp@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1391-9034>

Анотація. Сучасний розвиток економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, конкуренції та швидкими змінами ринкового середовища, що вимагає від підприємств ретельного планування своєї діяльності. Особливо важливим це є для новостворених підприємств, які прагнуть зайняти свою нішу на ринку та забезпечити стабільний розвиток. У сфері ресторанного господарства, де конкуренція є надзвичайно високою, а споживчі вподобання постійно еволюціонують, розробка бізнес-плану стає ключовим інструментом стратегічного управління та запорукою успіху.

Розробка бізнес-плану для підприємств ресторанного господарства є надзвичайно складним, багатогранним і водночас унікальним процесом, який виходить за рамки стандартних управлінських процедур, адже потребує глибокого осмислення природи галузі, її внутрішньої динаміки та зовнішніх впливів, що формують її функціонування. Ресторанний бізнес є синтезом кількох сфер діяльності — виробництва, торгівлі та надання послуг, — що робить його особливо вразливим до змін у соціально-економічному середовищі, культурних тенденціях і навіть психологічних аспектах споживчої поведінки. Бізнес-план у цьому контексті виступає не лише як формальний документ, що окреслює фінансові чи операційні цілі, а як комплексний теоретичний і практичний інструмент, який дозволяє осмислити ринкові можливості, вибудувати стратегічну траєкторію розвитку закладу та забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі.

У статті обґрунтовано підхід до адаптивного бізнес-планування піцерії «Челентано» в умовах воєнної нестабільності, що супроводжується логістичними перебоями, інфляційним тиском (зростання цін на продукти на 12–13 %) та скороченням купівельної спроможності населення на 15–20 %. Використано методи системного підходу, аналізу, синтезу та порівняння; SWOT- та PESTLE-аналіз для діагностики внутрішніх і зовнішніх чинників; сценарний аналіз для прогнозування ризиків; табличні й графічні техніки для відображення статистичних і фінансових показників; фінансове моделювання для розрахунку чистої теперішньої вартості (NPV) та точки беззбитковості.

Розроблений бізнес-план передбачає локалізацію 70 % постачання, формування запасів на 7–10 діб, встановлення резервного джерела живлення та нарощування частки доставки до 40–80 %. Отримані значення NPV (€76 684,00) і точки беззбитковості (7 437 замовлень/міс) підтверджують економічну доцільність проєкту.

Запропоновано рекомендації щодо оптимізації фіксованих витрат, активізації цифрового маркетингу та розширення асортименту бюджетними стравами, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій стійкості закладу.

Формул: 2, **рис.:** 1, **табл.:** 2, **бібл.:** 11

Ключові слова: адаптивне бізнес-планування; економічна теорія; мікроекономічний аспект; воєнна нестабільність; логістичні перебої; SWOT-аналіз; PESTLE-аналіз; цифровий маркетинг; конкурентоспроможність.

Abstract. The current development of Ukraine's economy is characterised by a high level of uncertainty, competition and rapid changes in the market environment, which requires businesses to plan their activities carefully. This is especially important for newly established businesses seeking to carve out a niche in the market and ensure

sustainable development. In the restaurant industry, where competition is fierce and consumer preferences are constantly evolving, developing a business plan becomes a key strategic management tool and a key to success.

Developing a business plan for restaurant businesses is an extremely complex, multifaceted, and at the same time unique process that goes beyond standard management procedures, as it requires a deep understanding of the nature of the industry, its internal dynamics, and the external influences that shape its functioning. The restaurant business is a synthesis of several areas of activity — production, trade, and service provision — which makes it particularly vulnerable to changes in the socio-economic environment, cultural trends, and even psychological aspects of consumer behavior. In this context, the business plan acts not only as a formal document outlining financial or operational goals, but as a comprehensive theoretical and practical tool that allows you to understand market opportunities, build a strategic trajectory of the institution's development and ensure its sustainability in the long term.

This article substantiates an approach to adaptive business planning for the Celentano pizzeria under conditions of military instability, characterized by logistical disruptions, inflationary pressure (a 12–13 % increase in food prices), and a 15–20 % reduction in consumer purchasing power. The study employs methods of systems approach, analysis, synthesis, and comparison; SWOT and PESTLE analyses to diagnose internal and external factors; scenario analysis to forecast risks; tabular and graphical techniques to present statistical and financial indicators; and financial modeling to calculate net present value (NPV) and the breakeven point.

The proposed business plan includes localizing 70 % of supply sources, building inventory for 7–10 days, installing a backup power system, and increasing the delivery share to 40–80 %. The resulting NPV (€76,684.30) and breakeven point (7,437 orders per month) confirm the project's economic feasibility.

Recommendations are made to optimize fixed costs, intensify digital marketing, and expand the menu with budget-friendly dishes, thereby enhancing the enterprise's competitiveness and long-term resilience.

Formulas: 2, **Figures:** 1, **Tables:** 2, **Bibliography:** 11

Keywords: adaptive business planning; economic theory; microeconomic aspect; military instability; logistical disruptions; SWOT analysis; PESTLE analysis; digital marketing; competitiveness.

Постановка проблеми. Адаптивне бізнес-планування в умовах воєнної нестабільності є критично важливим для забезпечення стійкості та розвитку підприємств у непередбачуваних економічних і соціальних обставинах. Розробка бізнес-плану для закладу харчування потребує врахування факторів невизначеності, таких як порушення ланцюгів постачання, зміна купівельної спроможності населення, обмеження логістики та потенційні ризики безпеки. У таких умовах традиційні підходи до бізнес-планування втрачають ефективність, оскільки не враховують швидкозмінні зовнішні фактори. Отже, актуальним є створення гнучкого бізнес-плану, який поєднує стратегії адаптації до воєнних викликів із збереженням конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства на ринку ресторанного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження останніх років підтверджують важливість фінансового планування та адаптивності бізнес-моделей у ресторанній сфері. Дугиєнко, Н. & Дугиєнко, О. (2023) підкреслюють роль інтеграції фінансів у стратегії розвитку, а Литвиненко, О. О. & Гайченко, І. В. (2022)

— необхідність інноваційних управлінських структур у кризу. Бондаренко, Т. В. (2020) описує методи оцінки інвестицій через дисконтовані показники, тоді як Banyeva I. & Velychko, O. (2020) аналізують відновлення інфраструктури після обмежень. Ставська, У. (2021) і Brych, V. Ya. et al. (2020) виділяють стандартизацію процедур маркетингу та операцій, а Маценко, О., Кубатко, О., Демчук, К. (2021) — заходи безпеки під час пандемії. Запропоновано мікроекономічні показники діагностики конкурентного середовища Hofmann, M. & Pekna, H. (2025). Методи оцінки збитків від пошкодження майна внаслідок військової агресії запропоновано Андрєєва, В. & Гофман, М. (2024), а особливості дослідницького інструментарію при аналізі економіки підприємства в умовах невизначеності розглянуто Ananieva, O. & Hofmann, M. (2022). Kovalchenko, K. та Sosyn, V. (2024) досліджують регіональні стратегії диверсифікації, а Рутинський, М. Й. (2024) — принципи адаптивного планування в умовах невизначеності.

Незважаючи на значну кількість праць, недостатньо уваги приділено адаптивному бізнес-плануванню для новостворених ресторанів у кризових

умовах, таких як економічна чи політична нестабільність. Це актуалізує потребу в розробці гнучких бізнес-планів для закладів, таких як піцерія «Челентано», з урахуванням сучасних викликів.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в розробці адаптивного бізнес-плану для піцерії «Челентано» в умовах воєнної нестабільності з урахуванням специфіки функціонування закладів ресторанного господарства, проведення комплексного аналізу конкурентного середовища та фінансового обґрунтування проєкту.

Для досягнення визначених цілей було використано методи системного підходу, порівняння, синтезу та аналізу. Метод аналізу чистої теперішньої вартості (NPV) і визначення критичної точки беззбитковості для оцінки економічної доцільності проєкту; наочної візуалізації – для представлення аналізу конкурентного середовища; SWOT- та PESTLE-аналіз – для діагностики внутрішніх і зовнішніх чинників; узагальнення – для обґрунтування висновків дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринкове середовище ресторанного бізнесу в Україні формується взаємодією суб'єктів ринку, включаючи заклади громадського харчування, постачальників, клієнтів і регуляторні органи, що створює високий рівень конкуренції. Воєнна нестабільність, зокрема з 2022 року, посилила вплив зовнішніх факторів: зростання цін на продукти на 12–13%, міграція 3.7 млн осіб, перебої в логістиці та зниження купівельної спроможності населення на 15–20% (Бондаренко, Т. В. 2020). У таких умовах ринкове середовище характеризується не лише конкуренцією, а й необхідністю швидкої адаптації до змін у споживчих уподобаннях, логістичних обмеженнях і

економічних викликах (Литвиненко, О. О., & Гайченко, І. В. 2022).

Діагностика ринкового середовища піцерії «Челентано», розташованої у Винниках (5 км від Львова), проведена за допомогою SWOT- і PESTLE-аналізів, а також аналізу конкурентного середовища. SWOT-аналіз виявив сильні сторони закладу, такі як впізнаваний бренд, дитяча зона (70 м²) і поєднання італійської та японської кухонь, що забезпечує конкурентну перевагу. Слабкі сторони включають високі початкові інвестиції (150 тис. євро) і залежність від логістики для імпортованих інгредієнтів. Можливості пов'язані зі зростанням попиту на доставку (+25% у 2024 році) і розвитком кейтерингу, тоді як загрози зумовлені воєнними ризиками (перебої з електрикою, логістика) і високою конкуренцією (30+ піцерій у Львівській агломерації). PESTLE-аналіз підкреслив вплив політичних обмежень, таких як комендантські години, що вимагають гнучкого графіку роботи та укриття, економічної інфляції, що підвищує витрати, і соціальних факторів, таких як міграція, що знижує офлайн-потік. Технологічні рішення, зокрема POS-системи Poster і iiko, оптимізують управління, а екологічний попит стимулює використання біорозкладної упаковки (Бондаренко, Т. В. 2020).

Конкурентне середовище у Винниках і Львові є насиченим. Локальні конкуренти (див. табл. 1), як Піца Плюс, пропонують нижчі ціни (середній чек 150–200 грн), але обмежений асортимент і слабкий маркетинг знижують їхню привабливість. У Львові Vivo Cafe орієнтується на здорове харчування (середній чек 220–280 грн), а Pizzaman пропонує інтерактивний досвід (230–300 грн). Del Pesto акцентує на якості тіста, а Chicho Pizza займає преміум-сегмент (240–320 грн).

Таблиця 1

Аналіз конкурентного середовища піцерії «Челентано»

Конкурент	Локація	Середній чек	Посадкові місця	Доставка	Дитяча зона	Асортимент (позицій у меню)	Унікальні пропозиції
Піцерія Pizza Celentano Ristorante & Япі	Винники, вул. Галицька, 14а	200–250 грн	70	✓	✓	50+ (піца, паста, салати)	Сімейна атмосфера, дитячі майстер-класи
Піца Плюс	Винники, вул. Івасюка, 15	150–200 грн	35	✓	✗	20–25 (піца, напої)	Локальні інгредієнти, швидка доставка
Vivo Cafe	Львів, вул. І. Франка, 68	220–280 грн	40	✓	✗	15–20 (піца, салати, десерти)	Безглютенові опції, веганське меню
Pizzaman	Львів, вул. Староєврейська, 12	230–300 грн	55	✗	✗	25–30 (піца, закуски)	Відкрита кухня, де клієнти бачать приготування
Del Pesto	Львів, вул. Саксаганського, 13	200–260 грн	65	✓	✓	30–40 (піца, паста, десерти)	Італійські рецепти, фірмові соуси
Chicho Pizza	Львів, вул. М. Хвильового, 35	240–320 грн	50	✓	✗	20–30 (піца, коктейлі)	Авторські піци, атмосфера у стилі лаундж

Джерело: складено авторами

Піцерія «Челентано» позиціонується в середньому ціновому сегменті (200–250 грн) із оцінкою якості 8/10, залучаючи сім'ї (50% клієнтів), молодь (30%) і туристів (20%) завдяки формату dual-concept (піца + суші) та дитячій зоні. Метод багатокутника конкурентоспроможності показав сильні позиції «Челентано» за розташуванням і сімейним форматом, але нижчу рекламну активність (3/5 балів) порівняно з Vivo Cafe і Chicho Pizza (5/5 балів).

Для посилення позицій пропонується активізувати цифрову

присутність через TikTok та Instagram (4–5 постів/тиждень) і впровадити авторські піци з локальними інгредієнтами, наприклад, із бринзою за 200 грн, що конкуруватиме з преміум-сегментом без зростання цін.

Порівняно з конкурентами, Pizza Celentano Ristorante & Япі займає сильну, але не лідируючу позицію за кількістю підписників у соціальних мережах. На Google Maps заклад має рейтинг 4.7/5 на основі понад 250 відгуків, що свідчить про високий рівень клієнтської задоволеності (Рис. 1). В Instagram піцерія налічує понад 6000 підписників і публікує 3–4 пости на тиждень, які охоплюють акції, дитячі

майстер-класи та шоу піца-майстрів, залучаючи сім'ї та молодь. У TikTok, де заклад має 2500 підписників, короткі відео

про приготування суші ефективно привертають увагу молодіжної аудиторії (Lozynska M. 2024).

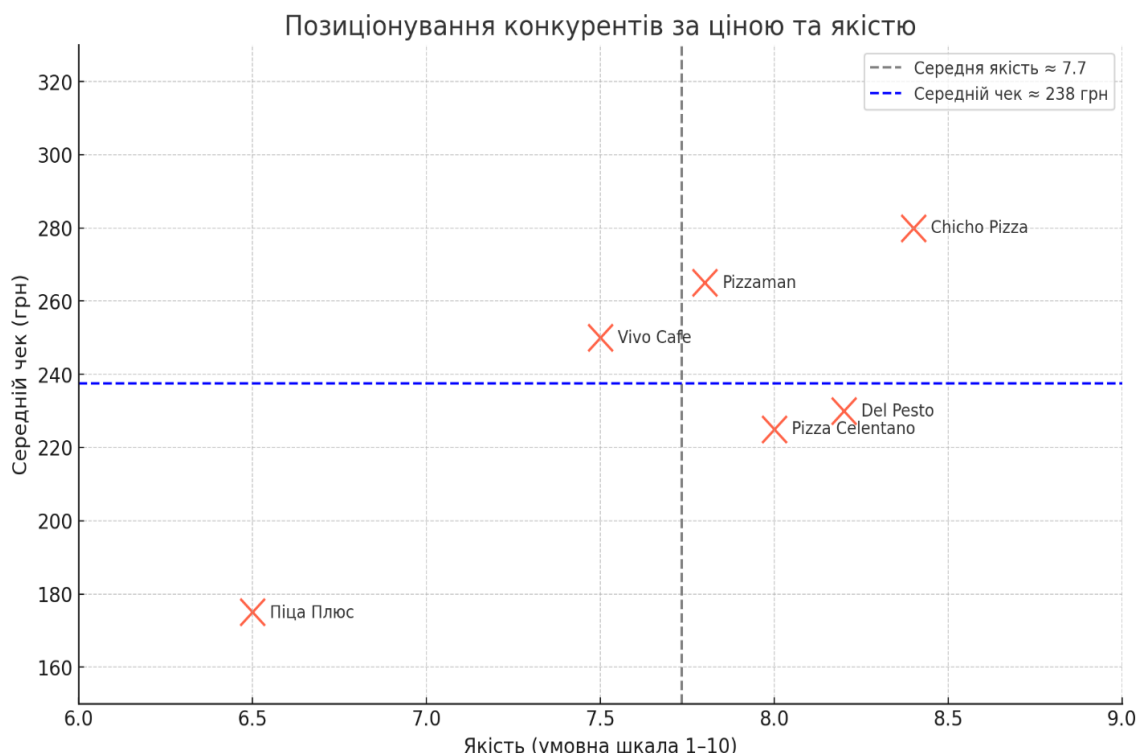


Рис.1. Позиціонування конкурентів за ціною та якістю

Джерело: складено авторами

Рисунок відображає позиціонування закладів за середнім чеком (вісь Y, грн) та оцінкою якості (вісь X, умовна шкала 1–10 на основі відгуків Google Maps).

Адаптивне бізнес-планування піцерії передбачає стратегії реагування на воєнні виклики. Локалізація постачання забезпечує 70% інгредієнтів від місцевих фермерів, знижуючи собівартість на 10% і залежність від імпорту. Запаси продуктів на 7–10 діб дозволяють підтримувати меню під час короткострокових збоїв, а в разі тривалих перебоїв передбачено скорочене меню з високорентабельними стравами, як піца «Маргарита». Генератор потужністю 20 кВт і UPS для кас забезпечують роботу під час відключень електроенергії, а мобільний кейтеринг (фургон, витрати 1.8 млн грн) може генерувати 1.875 млн грн/міс у кризових умовах. Доставка, що становить 40% продажів (140 піц/день із 350), у песимістичному сценарії зростає до 80%, компенсуючи падіння офлайн-поточку. Гнучкість операцій досягається

скороченням графіку роботи в непікові періоди (з 10:00–22:00 до 12:00–20:00), що знижує витрати на 10%, і оновленням меню в реальному часі через ІТ-системи, додаючи бюджетні страви від 120 грн.

У процесі оцінки економічної доцільності проєкту піцерії «Челентано» було проведено аналіз із використанням методу чистої теперішньої вартості (NPV) (Ananieva, O., Hofmann, M. (2022)). (1)

$$NPV = \sum \frac{CF_i}{(1+r)^i} \quad (1)$$

де:

- CF_i — грошовий потік у році i ;
- r — ставка дисконтування;
- i — кількість періодів;
- C_0 — початкові інвестиції.

Для розрахунку було взято початкові інвестиції (C_0) у розмірі 150000 євро. Середній місячний оборот визначено на рівні 3.25 млн грн, що еквівалентно 39 млн грн на рік. При EBITDA на рівні 16%

отримуємо $EBITDA = 6.24$ млн грн щорічно.

Враховуючи роялті та рекламні внески (2.5% від обороту—0.975 млн грн), податкові відрахування (5% від обороту—1.95 млн грн) та капітальні витрати (10% від $EBITDA$ —0.624 млн грн), чистий грошовий потік (CF) складає:

$$CF = 6.24 - 0.975 - 1.95 - 0.624 = 2.691 \text{ млн грн}$$

Перерахунок в євро за курсом 45 грн/євро дає 59800 євро щорічно. Дисконтування грошових потоків при ставці 10% протягом 5 років дозволило отримати наступні результати (Табл. 2).

Таблиця 2

Дисконтовані грошові потоки

Рік	Дисконтований потік, євро
1	54364
2	49421
3	44926
4	40843
5	37130
Сума	226684

Джерело: складено авторами

Підсумкова NPV дорівнює:

$$NPV = 226684 - 150000 = 76684.00$$

євро

Позитивна величина NPV підтверджує економічну доцільність інвестиційного проєкту.

Окрім цього, визначено точку безбитковості, що характеризує мінімальний рівень реалізації для покриття всіх витрат. Точка безбитковості визначає обсяг продажів, при якому доходи покривають усі витрати (фіксовані та змінні), тобто прибуток дорівнює нулю (2).

$$\text{Річна плінність персоналу} = \frac{\text{Фіксовані витрати} \cdot \text{Ціна за одиницю}}{\text{Маржинальний дохід за одиницю}} \quad (2)$$

Вихідні параметри включають середній чек у 200 грн та фіксовані витрати, які сумарно становлять 8.925 млн грн/рік:

- роялті та рекламні внески—0.975 млн грн;
- зарплати—6 млн грн;
- оренда—0.6 млн грн;
- амортизація—1.35 млн грн.

Змінні витрати прийнято на рівні 50% ціни (100 грн з кожного чека). Маржинальний дохід за одиницю складає

100 грн (200 грн – 100 грн), що дозволяє визначити точку безбитковості в замовленнях:

Точка безбитковості = Фіксовані витрати / Маржинальний дохід

Необхідна кількість замовлень на рік:

89250 замовлень/рік або близько 7437 замовлень щомісяця, що відповідає приблизно 248 замовленням щодня.

У грошовому виразі точка безбитковості становить:

$$17850000 \text{ грн/рік або } 1487500 \text{ грн/міс}$$

$$\text{Точка безбитковості} = \frac{8925000}{0.5} =$$

17850000 грн/рік

Фактичний товарообіг (3.25 млн грн/місяць) суттєво перевищує цей поріг, що свідчить про високий рівень прибутковості.

Таким чином, аналіз підтверджує економічну доцільність проєкту. Рекомендується збільшити частку доставки для покращення фінансових показників, а також оптимізувати фіксовані витрати для зменшення точки безбитковості. Врахування ризиків воєнного часу та розробка альтернативних сценаріїв

функціонування бізнесу також є важливими складовими успіху.

Висновки. Дослідження підтвердило, що ресторанний ринок України, зокрема сегмент піцерій, залишається надзвичайно конкурентним та чутливим до зовнішніх чинників, зокрема воєнної нестабільності. Порухення логістичних ланцюгів, зростання цін на продукти харчування на рівні 12–13 % і скорочення купівельної спроможності населення на 15–20 % створюють додаткові ризики для функціонування закладів ресторанного господарства. Водночас піцерія «Челентано» у Винниках успішно реалізує стратегію диференціації: поєднання італійської та японської кухонь, сімейний формат і спеціалізована дитяча зона формують позитивний споживчий досвід та забезпечують середній чек на рівні 200–250 грн.

SWOT- та PESTLE-аналізи засвідчили ключові сильні сторони закладу — впізнаваний бренд, лояльність клієнтів (50 % — сім'ї, 30 % — молодь, 20 % — туристи) і гнучкість у зміні асортименту. Водночас виявлено залежність від імпортованих інгредієнтів та значні початкові інвестиції (150 тис. євро), що вимагає розробки механізмів локалізації постачання та оптимізації капітальних витрат. Адаптивний бізнес-план передбачає забезпечення 70 % інгредієнтів від місцевих фермерів, формування запасів

на 7–10 діб та монтаж резервного джерела живлення для безперебійної роботи в умовах аварійних відключень електроенергії. Зростання частки доставки до 40 % з потенціалом доведення до 80 % у кризових сценаріях підвищує стійкість операційної моделі.

Фінансовий аналіз підтвердив економічну доцільність проекту: розрахункове чисте приведенне значення (NPV) становить 76 684,00 євро, а точка безбитковості — 7 437 замовлень на місяць, що значно нижче фактичного обороту (3,25 млн грн/міс). Для подальшого підвищення прибутковості доцільно надалі оптимізувати фіксовані витрати, активізувати цифровий маркетинг у TikTok та Instagram і розширити меню бюджетними стравами на основі локальних продуктів.

Запропоновані сценарні моделі реагування на воєнні виклики та механізми адаптивного планування забезпечують не лише збереження конкурентних переваг, але й створюють підґрунтя для довгострокового розвитку ресторану в умовах невизначеності. У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на кількісній оцінці впливу змін споживчих уподобань у кризу та розвитку цифрових каналів продажу як стандарту роботи сучасних закладів громадського харчування.

Література:

1. Дугиєнко, Н., & Дугиєнко, О. (2023). Роль фінансів у бізнес-плануванні готельно-ресторанних та туристичних підприємств. *Економіка і суспільство*, Вип. 47, Стаття 16. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2107>
2. Литвиненко, О. О., & Гайченко, І. В. (2022). Інноваційні моделі управління ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Бізнес Інформ*, 8, 102–109.
3. Бондаренко, Т. В. (2020). Методи оцінки ефективності інвестицій у ресторанний сектор. *Економіка та держава*, 10, 65–72. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=ecde_2019_2_8
4. Banyeva, I. & Velychko, O. (2020). Prospects of post-war reconstruction of the hotel and restaurant industry in Ukraine. *Market Infrastructure*, 67, 46–50. http://market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/10.pdf
5. Brych, V. Ya., Kushniruk, H. O., Rutynskyi, M. Y., & Susol, N. Ya. (2020). *Organization of Hotel and Restaurant Business: Manual*. Київ: Центральноукраїнський національний технічний університет. Отримано 15 листопада 2024 з https://www.researchgate.net/publication/347496123_Organization_of_Hotel_and_Restaurant_Business_Manual
6. Пекна, Г., & Гофман, М. (2025). Мікроекономічні показники діагностики конкурентного середовища на ринку нерухомості. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(77), 54–65. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-54-65>
7. Андреева, В. & Гофман, М. (2024). Оцінка збитків від пошкодження майна внаслідок військової агресії російської федерації в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 20–27. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-20-27>

8. 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. <https://doi.org/10.36690/EUCER-129-145>
9. Kovalchenko, K., & Sosyn, V. (2024). Prospects and development strategies of the restaurant industry at the regional level. *Journal of Education, Health and Sport*, 57, 217–222.
10. Рутинський, М. Й. (2024). Trends and strategies in the development of Ukraine's hotel and restaurant business under crisis conditions. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*

«Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз», Кропивницький, 123–130.

https://www.researchgate.net/publication/369123456_Trends_and_strategies_in_the_development_of_Ukraine_hotel_and_restaurant_business_under_crisis_conditions

11. Лозинська М. (2024). Дитячі зони як фактор конкурентоспроможності ресторанів. *Гостинність*. №1. С. 28–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gost_2024_1_5 (дата звернення: 08.03.2025)

УДК 330.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-73-79

АРХІТЕКТУРА НАЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Vita Andrieieva¹, Anton Buhorskyi²

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

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

THE ARCHITECTURE OF NATIONAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES

Vita Andrieieva¹, Anton Buhorskyi²

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

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

Abstract. This article describes the nature and scope of national sustainable development strategies (NSDS), articulates key principles and common elements. It offers guidance to understand the linkages that are needed between the array of national level mechanisms that can contribute to an national sustainable development strategies.

The purpose of the article is to determine the principles of the national sustainable development strategy, the feasibility of changes in the implementation of the methodology for assessing the national sustainable development strategy in Ukraine, introduced in Agenda 21. The purpose set in the article was achieved using methods of analysis, classification method, induction, deduction, system analysis method.

Defined that most national development plans have now shifted from a philosophy of central planning to one of 'creating enabling conditions', to accommodate a degree of voluntary and civil society action, which contributes to partnership and the implementation of strategy. This approach, and some of the planning infrastructure set up for it, is conducive to National sustainable development strategies in Ukraine. In the architecture of the national strategy for sustainable development of Ukraine, a special place, in our opinion, belongs to the financial stress index.

Justified, that applying the principles and elements of national sustainable development strategies and bringing together the systems, could result in national development plans offering much that is required for national sustainable development strategies. Attention would especially have to be paid to developing shared, multi-stakeholder visions of development goals, and to broader criteria for making trade-offs.

The work explores that interndtional strategies and action plans have been prepared by many countries. The results of applying the methodology in Ukraine is reported. These case studies suggest that the proposed NSDS assessment methodology has considerable potential for strengthening sustainability planning at the national level.

Keywords: strategy, sustainable development, national sustainable development strategies, sector and cross-sectoral plans and strategies, principles for sustainable development strategies, financial stress index.

Formulas:0; fig.: 2; tabl.: 1; bibl.:15

Анотація. У статті описується походження та сфера застосування національних стратегій сталого розвитку (НССР), формулюються ключові принципи та загальні елементи. Запропоновано напрямки, необхідні у механізмах національного рівня, які можуть сприяти створенню НССР.

Метою статті є визначення засад національної стратегії сталого розвитку, доцільності внесення змін у впровадження методології оцінки національної стратегії сталого розвитку в Україні, запровадженої в Повісті 21. Поставлена в статті мета досягнута за допомогою методу класифікації аналізу, індукції, дедукції, методу системного аналізу.

Визначено, що більшість національних планів розвитку зараз перейшли від філософії централізованого планування до «створення сприятливих умов», щоб забезпечити певний рівень добровільних дій та дій громадянського суспільства, що сприяє партнерству та реалізації стратегії. Цей підхід і певна інфраструктура планування, створена для нього, сприяють створенню НССР в Україні. В архітектурі національної стратегії сталого розвитку України особливе місце, на нашу думку, посідає індекс фінансового стресу.

Обґрунтовано, що застосування принципів і елементів НССР та об'єднання систем може призвести до того, що національні плани розвитку пропонують багато того, що потрібно для НССР. Особливу увагу приділено розробці спільного бачення цілей розвитку для багатьох зацікавлених сторін та більш широким критеріям для досягнення компромісів.

У роботі досліджено, що міжнародні стратегії та плани дій були підготовлені багатьма країнами. Приділено увагу результатам застосування методики оцінки НССР в Україні. Ці тематичні дослідження показують, що запропонована методологія оцінки НССР має значний потенціал для посилення планування сталого розвитку на національному рівні.

Ключові слова: стратегія, сталий розвиток, національні стратегії сталого розвитку, галузеві та міжгалузеві плани та стратегії, принципи стратегій сталого розвитку, індекс фінансового стресу.

Формули: 0; **рис.:** 2; **табл.:** 1; **бібл.:** 15

Problem statement. In 1992, Agenda 21 called for all countries to develop national sustainable development strategies (NSDS). These are intended to translate the ideas and commitments of the Earth Summit into concrete policies and actions. Agenda 21 recognized that key decisions are needed at the national level and should be made by stakeholders together. It believed that the huge agenda inherent in sustainable development needed an orderly approach – a ‘strategy’. But Agenda 21 stopped short of defining such a strategy, or even of guidance on how to go about it (Hajian, M., & Kashani, S. J., 2021).

Traditional development often tends to generate severe competition over resource allocation and use, and this leads invariably to conflict among stakeholders. Strategy development needs to address this issue for genuine partnership and participation. Thus, resolving conflicts, averting potential ones, facilitating and building capacity for negotiation, bargaining and effective inclusion must be central elements of the strategy process.

Analysis of recent research and publications. Recently, the issue of defining a sustainable development strategy has been given attention in domestic economic literature and regulatory acts. The problems of regulating the sustainable development strategy of Ukraine are discussed in the works Prokopenko, O., Chechel A., Sotnyk, I., Omelyanenko V., Kurbatova, T. (2021), Skrypnyk A., Klymenko N., Tuzhyk K., Galaieva, L., Rohoza, K. (2021), Kharazishvili, Y., Bugayko D., Lyashenko V., Sokolovskiy V., & Baranov, V. (2021), Obydenkova A. (2022) and others.

Sustainable development strategies have been studied in general or separately in the works Kaymaz Ç. K., Birinci S., & Kızılkın Y. (2022), Silva S. (2021), Kaviyarasu, M., Rashmanlou, H., Kosari, S., Broumi, S., Venitha, R., Rajeshwari, M., & Mofidnakhai, F. (2024). At the same time, the

definition of the directions of the sustainable development strategy in Ukraine has not been studied in detail in scientific works, which indicates the need and relevance of its further study.

For example, in Ukraine the existing approaches and tool kit of personnel strategy are primarily aimed at solving current tasks, while the modern humanistic concept of personnel management declares the need to create a new paradigm of personnel management and corporate social responsibility (Andrieieva V., Hryniuk N., 2023).

Formulation of the research goal and methods. The purpose of the article is to determine the principles of the national sustainable development strategy, the feasibility of changes in the implementation of the methodology for assessing the national sustainable development strategy in Ukraine, introduced in Agenda 21. After all, the described new approaches are not radical, but their implementation is innovative.

The paper uses theoretical and empirical research methods: method of analysis - in defining principles of NSDS; classification method – in grouping of key principles for sustainable development strategies in Ukraine; induction and deduction – in the concept is essentially about the integration of a short- and long-term timescale in policy making; measurement method – when Financial Stress Index is calculating.

Presentation of the main research material. The concept of sustainable development is widely acknowledged as an evolving normative model which different societies are expected to define for themselves in a deliberative and consensual manner. Since sustainable development seeks to balance the needs of the current generation with those in the future, the concept is essentially about the integration of a short- and long-term timescale in policy making.

The United Nations Commission on Sustainable Development defined the goal for

sustainable development (SD) as satisfaction of the needs of the modern post-industrial society without endangering the ability of future generations to satisfy their needs. The theory of sustainable development is an alternative to the paradigm of industrial and economic growth, which ignores the ecological danger when the society develops according to the extensive model.

The decision to continue the expansion of sustainable development and to work out and implement appropriate strategic documents was made at the summits held in

Rio de Janeiro (Brazil in 1992), Johannesburg (RSA in 2002) and Copenhagen (Denmark in 2010), as well as at Conferences of Ministers of Environmental Protection of Europe.

The figure might suggest that a sustainable development strategy involves a linear sequence of steps. In practice, strategies need to follow a cyclical, continuous improvement approach with monitoring and evaluation of the processes and outcomes; enabling renewed debate on key issues and needs; review of the national development vision; and adjustment of actions (figure1).

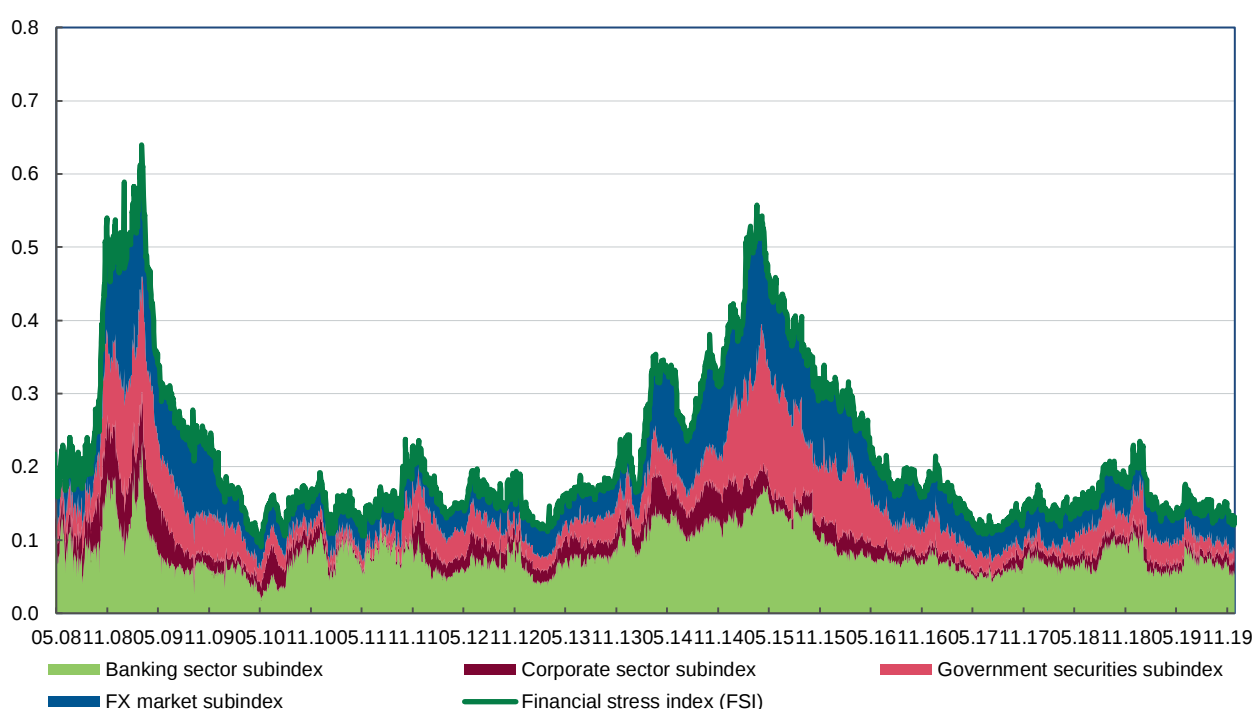


Figure 1. Contributions of sub-indices to the Financial Stress Index

Source: created by authors based on Methodology for calculating the Financial Stress Index for Ukraine (2022).

For countries of the Central Europe, Caucasus and Central Asia of great value is the framework document, which was approved at the fifth Kyiv Pan-European Conference of Ministers of Environment (2003). This document is entitled “Ecological partnerships in the region of EEC of UNO: ecological strategy for the countries of Eastern Europe, Caucasus and Central Asia (EECCA)”. This document formed the foundation for outlining the Strategy of sustainable development policy for countries of EECCA (Kvasha, S., Sokol, L., & Zhemoyda, O., 2017).

In the architecture of the national strategy for sustainable development of Ukraine, a special place, in our opinion, belongs to the financial stress index. The full-scale Russian invasion in 2022 caused a sharp increase in the value of the index. All its components grew, which indicates the systemic nature of the stress for the financial sector.

Initially, high values of the financial stress index were determined by rising yields on the securities market, exchange rate volatility on the cash foreign exchange market, high levels of foreign exchange interventions, and

refinancing of banks by the National Bank to maintain their liquidity.

To achieve sustainable development of Ukraine considering global threats, it is necessary to: reform the health care system; reform of the social assistance system, modernize the support for the most vulnerable groups, especially children, in combination

with integrated social services, carry out consistent actions within the framework of reforms in Ukraine (education reforms, health care and decentralization systems).

Consequently, sustainable development strategies tend to have a different (that is, more symbolic) function for politicians than for administrators (figure 2).

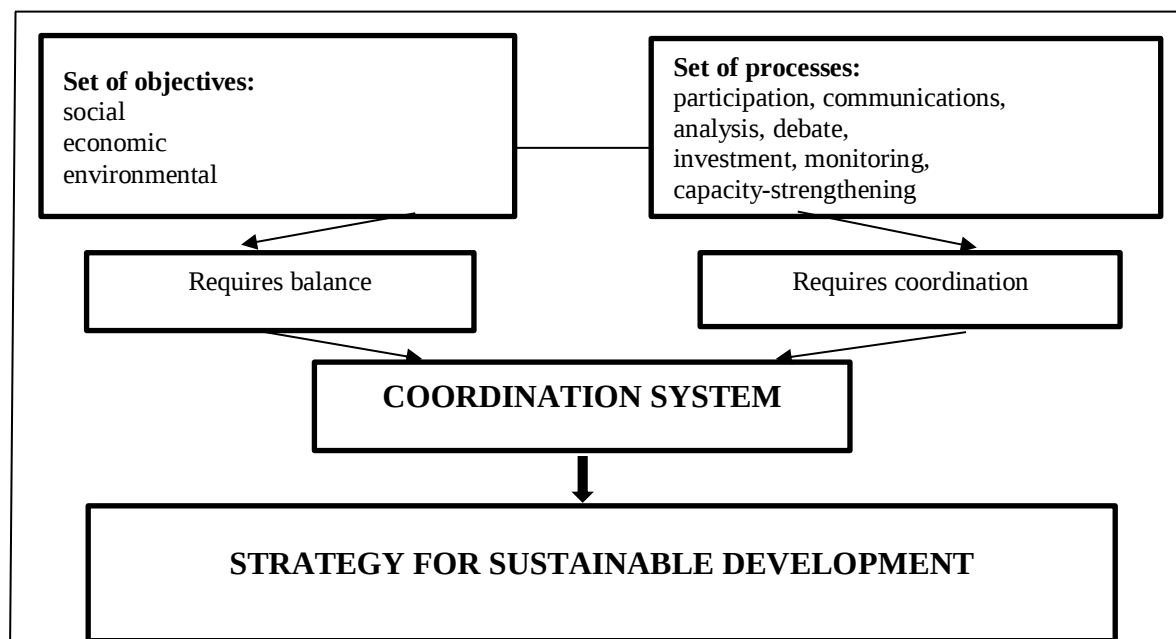


Figure 2. Rationale for a systematic approach to sustainable development strategies

Source: created by authors based on Kumar, S., (2022), Voronina, Y. (2024)

Strategic policy and planning mechanisms need to become more participatory, integrated and flexible. They also need to be recognized as learning processes, in which information about progress towards sustainability, or lack of progress, is used constructively to revise the mechanism and the means of realizing objectives.

At first glance, many sustainable development strategies may appear as purely symbolic, that is, politically irrelevant façades.

First, the latter try to overcome the one-off nature of many environmental plans by framing sustainable development strategies as ongoing processes. Cyclical efforts such as frequent coordination meetings, annual or biennial work plans or regular monitoring, reviewing and reporting activities, enable administrators and stakeholder groups to shape

the government's political agenda a bit towards sustainable development.

Second, administered sustainable development strategies are more than symbolic because those responsible for their implementation often succeed in introducing innovative governance structures and mechanisms, such as interministerial bodies and in initiating small sustainable development projects that are within their scope.

Traditional development often tends to generate severe competition over resource allocation and use, and this leads invariably to conflict among stakeholders. Thus, resolving conflicts, averting potential ones, facilitating and building capacity for negotiation, bargaining and effective inclusion must be central elements of the strategy process (Box 1).

Box 1. Key principles for sustainable development strategies of Ukraine

№	Principles	Characteristics
1.	People-centred	An effective strategy requires a people-centred approach, ensuring long-term beneficial impacts on disadvantaged and marginalized groups, such as the poor.
2.	Consensus on long-term vision	Strategic planning frameworks are more likely to be successful when they have a long-term vision with a clear timeframe upon which stakeholders agree.
3.	Comprehensive and integrated	Strategies should seek to integrate, where possible, economic, social and environmental objectives. But where integration cannot be achieved, trade-offs need to be negotiated.
4.	Targeted with clear budgetary priorities	The strategy needs to be fully integrated into the budget mechanism to ensure that plans have the financial resources to achieve their objectives.
5.	Based on comprehensive and reliable analysis	Priorities need to be based on a comprehensive analysis of the present situation and of forecasted trends and risks, examining links between local, national and global challenges.
6.	Incorporate monitoring, learning and improvement	Monitoring and evaluation need to be based on clear indicators and built into strategies to steer processes, track progress and signal when a change of direction is necessary.
7.	Building on existing mechanism and strategies	A strategy for sustainable development should not be thought of as a new planning mechanism but instead build on what already exists in the country, thus enabling convergence, complementarity and coherence between different planning frameworks and policies.
8.	Develop and build on existing capacity	At the outset of a strategy process, it is important to assess the political, institutional, human, scientific and financial capacity of potential state, market and civil society participants. Where needed, provision should be made to develop the necessary capacity as part of the strategy process. A strategy should optimize local skills and capacity both within and outside government.

Source: created by authors based on Ostapenko T., Pavlov K., Pavlova O., Bortnik, S., Suriak, A., Matiichuk, L. (2024), Prokopenko O., Herman V., Hlivinska Y., Andrieieva V., Pikiniar V. (2025).

Strategy development needs to address this issue for genuine partnership and participation. These are principles towards which strategies should aspire. They are all important and no order of priority is implied. They do not represent a checklist of criteria to be met but encompass a set of desirable processes and outcomes which also allow for local differences.

The fact that politicians do not care much about sustainable development strategies implies not only that key decisions are made frequently without reference to the sustainable development strategy process, but also that administrators can make use of their limited scope. By doing so, sustainable development

strategies give them both legitimacy and guidance. The key characteristics of an SD strategy of Ukraine are:

- integration of economic, social and environmental objectives;
- multi-stakeholder participation, effective partnerships, transparency and accountability;
- country ownership, shared vision with a clear time-frame on which stakeholders agree, commitment and continuous improvement;
- capacity development and an enabling environment, building on existing knowledge and processes;

- focus on priorities, outcomes and coherent means of implementation • linkage with budget and investment processes;
- continuous monitoring and evaluation.

Differing national circumstances and priorities among countries result in varied approaches to strategic planning. These are presented as a set of principles which underpin the development of effective strategies in many developing countries.

Many of these principles represent good, common-sense development practice and many are already being implemented at the project level. But putting these principles into practice in strategic planning and policy processes is more of a challenge.

Conclusions. In general, sustainable development strategies seem to rely chiefly on the institutional approach, followed by the learning approach. By employing monitoring and reviewing mechanisms, sustainable development strategies seek to achieve policy change through learning processes. From the perspective of learning approaches, sustainable development strategies appear as cyclical processes that evolve constantly based on internal and external feedback loops.

References:

1. Hajian, M., & Kashani, S. J. (2021). Evolution of the concept of sustainability. From Brundtland Report to sustainable development goals. In *Sustainable resource management*. 1-24. Elsevier.
2. Prokopenko, O., Chechel A., Sotnyk, I., Omelyanenko V., Kurbatova, T. (2021). Improving state support schemes for the sustainable development of renewable energy in Ukraine. *Polityka Energetyczna*. 24(1). 85-100.
3. Skrypnyk A., Klymenko N., Tuzhyk K., Galaieva, L., Rohoza, K. (2021). Prerequisites and prospects for sustainable development of grain production in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 7(3). 90-106.
4. Kharazishvili, Y., Bugayko D., Lyashenko V., Sokolovskiy V., & Baranov, V. (2021). Strategizing for sustainable development of transport systems in the safety dimension. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 915, No. 1, p. 012025). IOP Publishing. Кузнiченко Я.
5. Obydenkova A. (2022). Strategies and challenges of sustainable development in Eurasia. *Post-Communist Economies*. 34(7). 835-846.
6. Kaymaz Ç. K., Birinci S., & Kızılkın Y. (2022). Sustainable development goals assessment of Erzurum

National strategies are most highly developed in Europe, although there is great variation among individual states. It is here that the largest number of strategies has been adopted and that the longest continuously running processes are to be found. Monitoring is more developed, and some strategies enjoy considerable political salience.

National sustainable development strategies (NSDS) should not be conceived as obligations imposed on countries, but as powerful mechanisms for implementing sustainable development and mainstreaming environmental concerns into development activities.

National sustainable development strategies of Ukraine can also be helpful in connecting local challenges with global concerns and sectoral policies, as well as in integrating scientific knowledge with policymaking, in other words, solving governance issues to speed the implementation of sustainable development. The many individual country experiences with those strategies form a coherent framework that can be shared among nations through the peer review process.

- province with SWOT-AHP analysis. *Environment, Development and Sustainability*. 24(3).
7. Silva S. (2021). Corporate contributions to the Sustainable Development Goals: An empirical analysis informed by legitimacy theory. *Journal of Cleaner Production*. 292.
8. Kaviyarasu, M., Rashmanlou, H., Kosari, S., Broumi, S., Venitha, R., Rajeshwari, M., & Mofidnakhai, F. (2024). Circular Economy Strategies to Promote Sustainable Development using t-Neutrosophic Fuzzy graph. *Neutrosophic Sets and Systems*. 72. 9.
9. Andrieieva V., Hryniuk N. (2023). Formation of the personnel strategy of the enterprise in conditions of marital low in Ukraine. *Academic n Academic notes of KROK University*. №4 (72).
10. Kvasha, S., Sokol, L., & Zhemoyda, O. (2017). Problems of rural sustainable development in Ukraine. *Problems of Agricultural Economics*. 353(4), 125-137.
11. Methodology for calculating the Financial Stress Index for Ukraine. (2022). National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/en/stability/fsi#:~:text=Calculation%20methodology%20for%20Ukraine's%20FSI,foreign%20currency%20market%20sub%2Dindex>.

12. Kumar, S. (2022). A quest for sustain (sustainability premium): review of sustainable bonds. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 26(2). 1-18.
13. Voronina, Y., Lopushynskyi, I., Grechanyk, B., Vahonova, O., Kondur, A., & Akimov, O. (2024). Economic and environmental component in the field of sustainable development management. *Calitatea*. 25(201). 7-14.
14. Ostapenko T., Pavlov K., Pavlova O., Bortnik, S., Suriak, A., Matiichuk, L. (2024). Formation of the Baby Economy as a Prerequisite for the Development of the Human Economy and Adaptation of the National Economy of Ukraine to the Principles of Sustainable Development. *Economics-innovative and economics research journal*. 12(2). 35-53.
15. Prokopenko O., Herman V., Hlivinska Y., Andrieieva V., Pikiniar V. (2025). Strategic management of the financial potential of construction enterprises: conceptual principles and practical aspects. *Current issues of economic sciences*, (7).

УДК: 339.9:338.28:316.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-80-88

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ НАСЛІДКИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ксенія Захарова

Канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ksenyaz@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9045-2398>

GLOBALISATION AND ITS IMPLICATIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE SOCIAL COMPONENT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Kseniya Zakharova

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ksenyaz@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9045-2398>

Анотація. У статті досліджено складний та багатогранний вплив глобалізаційних процесів на реалізацію соціальної складової Цілей сталого розвитку (ЦСР). Глобалізація, як потужна рушійна сила сучасного світу, формує нові умови соціального розвитку, зумовлюючи як нові можливості, так і серйозні виклики. У роботі проаналізовано позитивні аспекти глобалізації, зокрема покращення доступу до якісної освіти, розвиток соціальної інфраструктури за рахунок міжнародних інвестицій, зростання міжкультурної взаємодії та посилення глобальної солідарності. Водночас акцентовано увагу на ризиках, серед яких – посилення соціальної нерівності, нестабільність на ринку праці, виклики для локальних культур та загроза культурної уніфікації. Метою дослідження є комплексна оцінка впливу глобалізації на соціальні аспекти ЦСР та аналіз ролі національних держав, міжнародних організацій і громадянського суспільства у забезпеченні соціально орієнтованого сталого розвитку. Особливу увагу приділено аналізу ситуації в Україні як країні, що одночасно стикається з наслідками глобалізації, збройного конфлікту та внутрішніх соціальних трансформацій. У цьому контексті розглянуто динаміку освітньої доступності, обсяги міжнародної гуманітарної допомоги, а також роль іноземних інвестицій у соціальну сферу. На основі дослідження зроблено висновок, що глобалізація не є однозначним явищем: без ефективного регулювання з боку держави та міжнародної спільноти вона може сприяти загостренню соціальних проблем, зокрема вразливості певних груп населення. Запропоновано низку рекомендацій, спрямованих на посилення координації між усіма рівнями управління, інтеграцію принципів соціальної справедливості у політику сталого розвитку, а також підтримку людського капіталу і збереження культурного різноманіття як базових елементів соціальної стійкості в умовах глобалізованого світу.

Ключові слова: глобалізація, Цілі сталого розвитку, соціальна політика, ринок праці, соціальна нерівність, освіта, культурна ідентичність, міжнародна допомога, Україна, сталий розвиток.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 2, бібл.: 25

Abstract. The article examines the complex and multifaceted impact of globalization processes on the implementation of the social dimension of the Sustainable Development Goals (SDGs). Globalization, as a powerful driving force in the modern world, is reshaping the conditions for social development, generating both new opportunities and serious challenges. The study analyzes the positive aspects of globalization, including improved access to quality education, the development of social infrastructure through international investment, the intensification of intercultural exchange, and the strengthening of global solidarity. At the same time, attention is drawn to the associated risks, such as increasing social inequality, labor market instability, threats to local cultures, and the risk of cultural homogenization. The aim of the study is to provide a comprehensive assessment of the impact of globalization on the social aspects of the SDGs and to analyze the role of national governments, international organizations, and civil society in ensuring socially oriented sustainable development. Special attention is paid to the case of Ukraine as a country simultaneously facing the consequences of globalization, armed conflict, and internal social transformations. In this context, the dynamics of educational accessibility, the scale of international humanitarian aid, and the role of foreign investment in the social sphere are examined. Based on the research, it is concluded that globalization is not a univocal phenomenon: without effective regulation by the state and the international community, it may exacerbate social problems, particularly the vulnerability of certain population groups. A number of recommendations are proposed to enhance coordination across all levels of governance, integrate principles of social justice into sustainable development policies, and promote human capital development and the preservation of cultural diversity as fundamental elements of social resilience in a globalized world.

Keywords: globalisation, Sustainable Development Goals, social policy, labour market, social inequality, education, cultural identity, international aid, Ukraine, sustainable development.

Formulas: 0, fig. 1, table: 2, bibl.: 25

Постановка проблеми. Глобалізація — це багатовимірний процес, який характеризується поглибленням інтеграції між країнами в економічній, політичній, соціальній та культурній сферах. Цей процес став однією з ключових трансформацій XX–XXI століть, який значно вплинув на спосіб життя мільярдів людей по всьому світу. Водночас, глобалізація породжує нові виклики, зокрема у сфері соціального розвитку, що потребує адекватної реакції з боку держав, міжнародних організацій і громадянського суспільства. Цілі сталого розвитку, ухвалені Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році, закладають рамки для комплексного розвитку світу до 2030 року. Серед них ключову роль відіграє соціальна складова, що спрямована на подолання бідності, забезпечення рівного доступу до якісної освіти, охорони здоров'я, гендерної рівності, гідної праці і соціального захисту. У даній статті обґрунтовується, що глобалізація, попри свої можливості для соціального розвитку, породжує значні виклики для реалізації соціальної складової Цілей сталого розвитку, особливо в умовах трансформаційних процесів в Україні, вимагаючи комплексних адаптивних стратегій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Оцінка соціального виміру сталого розвитку в умовах воєнного конфлікту базується на сучасних підходах до вимірювання добробуту, соціальної стійкості та доступу до базових послуг. Згідно з дослідженнями Програми розвитку ООН (UNDP, 2023), сталий розвиток передбачає не лише зростання економічних показників, а й забезпечення інклюзивного доступу до соціальних послуг, особливо для вразливих категорій населення, таких як внутрішньо переміщені особи, жінки та діти. У звіті «Socio-Economic Impact Assessment: One Year of War» зазначено, що 35% українців втратили доступ до принаймні однієї основної послуги (освіта, охорона здоров'я, соціальна допомога) через війну, що свідчить про критичну важливість інтеграції соціальних механізмів у післякризове відновлення (UNDP Ukraine, 2023). Інше дослідження,

проведене Світовим банком, підтверджує, що бідність в Україні зросла з 5,5% у 2021 році до майже 29% у 2023 році (World Bank, 2023). У звіті «Ukraine Economic Update – Fall 2023» підкреслюється, що основним ризиком для соціальної сфери є втрата робочих місць, зростання тіньової зайнятості та обмежений доступ до державних трансфертів, особливо в сільських районах та регіонах, постраждалих від бойових дій. Оцінка програми INSPIRE свідчить, що завдяки міжнародній підтримці вдалось зберегти критично важливі соціальні програми для понад 10 мільйонів громадян (World Bank, 2023). Водночас дослідження Міжнародної організації праці (2023) акцентують увагу на глибоких трансформаціях українського ринку праці, що безпосередньо впливає на досягнення Цілі Сталого Розвитку (далі ЦСР) 8 «Гідна праця та економічне зростання». Внаслідок збройного конфлікту понад 2,4 млн українців втратили роботу, а ще 5 млн залишили країну, з яких більшість — працездатні жінки. У звіті «Labour Market Assessment for Ukraine» зазначено, що для повноцінного економічного відновлення необхідне стратегічне інвестування в професійну освіту та перекваліфікацію, особливо у сферах охорони здоров'я, доглядових послуг, відновлювальної енергетики та цифрових технологій (ILO, 2023). Особливу увагу дослідники приділяють темі культурної ідентичності як важливому компоненту соціальної стійкості. Згідно з аналітичним звітом UNESCO (2023), війна в Україні спричинила пошкодження понад 300 об'єктів культурної спадщини, включаючи школи, музеї та релігійні споруди. Це становить не лише загрозу для культурного надбання, а й порушує право на освіту та самореалізацію, що є ключовими цілями сталого розвитку. У відповідь UNESCO запустило ініціативи з підтримки шкільної освіти з елементами живої культурної спадщини, як інструменту збереження національної ідентичності в умовах кризи (UNESCO, 2023).

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують, що соціальний вимір

сталого розвитку в умовах збройного конфлікту вимагає міждисциплінарного підходу, що охоплює як економічні показники, так і питання доступу до послуг, гендерної рівності, культурної ідентичності та трудової інтеграції. Незважаючи на значну підтримку з боку міжнародних партнерів, вразливість соціальної сфери залишається критичною, що обумовлює потребу в переосмисленні стратегій післякризового розвитку України з урахуванням глобального контексту ЦСР. У цьому контексті актуальним постає питання дослідження механізмів забезпечення соціальної стійкості в умовах воєнних викликів, що і становить предмет подальшого наукового аналізу

Формулювання цілей статті. Мета цієї статті: дослідження впливу глобалізаційних процесів на соціальний вимір сталого розвитку України в умовах воєнного стану, аналіз наслідки глобалізації для реалізації соціальної складової ЦСР, визначення основних позитивних та негативних впливів, визначення ролі держав і міжнародних організацій у цьому процесі, аналіз трансформацій соціальної політики, змін на ринку праці, доступу до базових соціальних послуг, збереженню культурної ідентичності та захисту вразливих категорій населення. Для досягнення мети було застосовано міждисциплінарний підхід, що поєднує економічний, соціологічний і політичний

аналіз. Методологічну основу дослідження становлять аналіз вторинних статистичних і аналітичних джерел, контент-аналіз міжнародних програм і звітів, порівняльний аналіз динаміки соціальних показників у довоєнний і воєнний періоди, а також елементи системного підходу до оцінки впливу глобалізації на освіту, ринок праці, соціальну нерівність і культурну ідентичність. Просторово-часові рамки охоплюють Україну в контексті реалізації Цілей сталого розвитку у 2015–2023 роках.

Виклад основного матеріалу дослідження. На початку ХХІ століття поглиблена економічна інтеграція між розвиненими країнами та державами, що розвиваються, суттєво вплинула на соціальну складову ЦСР. Цей процес, зумовлений прямими іноземними інвестиціями, зниженням торговельних бар'єрів, економічними реформами та міграційними потоками, по-різному формує економічну спеціалізацію країн: у розвинених державах вона все більше спирається на інвестиції в знання, інновації та людський капітал, тоді як у країнах, що розвиваються, значною мірою залежить від природних та географічних ресурсів. У цьому глобальному контексті Україна демонструє значну інтегрованість, посівши за результатами 2023 року 44-те місце у глобальному рейтингу рівня глобалізації країн світу, що наочно відображено на рис.1.

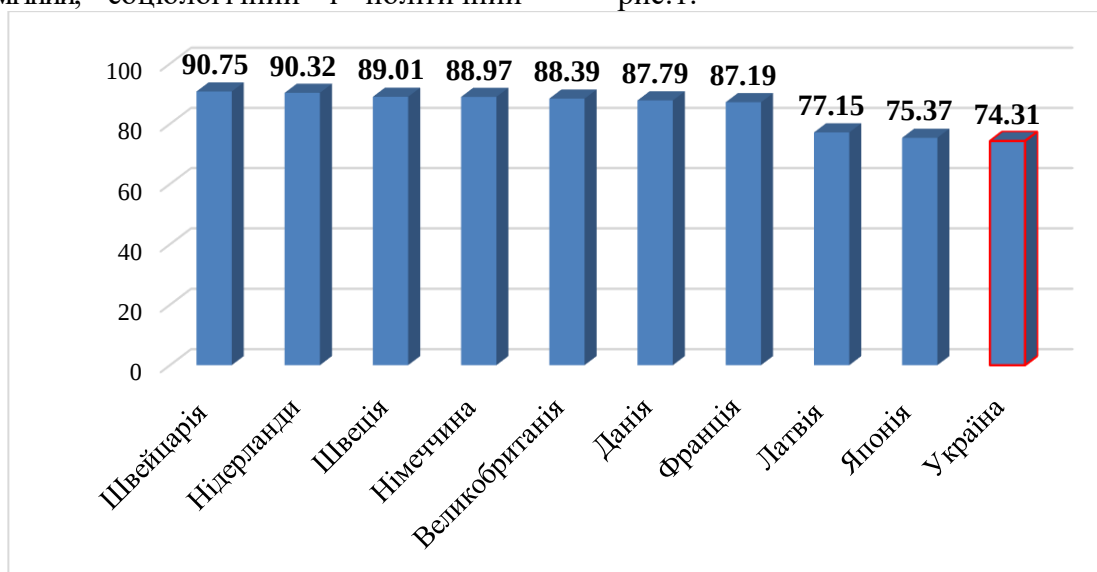


Рис.1.Індекс глобалізації деяких країн світу у 2023 р.

Джерело: побудовано автором за даними Statista. (2023)

Вплив глобалізації на соціальну складову ЦСР наочно характеризується позитивними аспектами глобалізації. По-перше, глобалізація суттєво розширює доступ до знань, технологій і ресурсів, що сприяє соціальному розвитку. Зокрема, у сфері освіти інтернет і цифрові технології відкривають мільйонам людей у різних країнах можливість отримувати доступ до сучасних освітніх ресурсів. Платформи Coursera, edX, Khan Academy та інші онлайн-ресурси пропонують безкоштовні або доступні курси, що значно сприяє реалізації цілі якісної освіти (ЦСР 4). За даними UNESCO (2022), доступ до онлайн-освіти суттєво зріс у країнах, що розвиваються, особливо в умовах пандемії COVID-19, коли традиційне навчання було обмежене. В Україні цей тренд також активно проявляється. За даними

Міністерства освіти і науки України, понад 90% закладів освіти перейшли на змішану або дистанційну форму навчання, що значно підвищило інтерес до цифрових освітніх платформ. Зокрема, українські освітні стартапи, такі як Prometheus та EdEra, набули великої популярності, пропонуючи курси українською мовою, які охоплюють різні сфери - від гуманітарних до технічних наук. Крім того, міжнародні платформи активно адаптують свої курси для української аудиторії. Наприклад, Coursera у співпраці з урядом України запустила спеціальні програми з розвитку цифрових компетенцій, бізнес-навичок і психологічної підтримки, що особливо актуально в умовах війни. Конкретні приклади міжнародних ініціатив у сфері освіти наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Міжнародні освітні ініціативи та цифрова трансформація в Україні

Ініціатива / Платформа	Опис та діяльність в Україні	Результат / Вплив на ЦСР
Prometheus	Українська освітня онлайн-платформа, що пропонує безкоштовні курси з різних сфер (від гуманітарних до технічних наук).	Підвищення рівня освіти, розвиток професійних навичок. Сприяє реалізації ЦСР 4 (Якісна освіта).
EdEra	Українська освітня онлайн-платформа, що також пропонує курси українською мовою.	Аналогічно Prometheus, сприяє доступу до знань та підвищенню кваліфікації. Сприяє реалізації ЦСР 4 (Якісна освіта).
Coursera	Міжнародна онлайн-платформа, яка у співпраці з урядом України запустила спеціальні програми.	Розвиток цифрових компетенцій, бізнес-навичок, психологічна підтримка. Сприяє ЦСР 4 (Якісна освіта), ЦСР 8 (Гідна праця).
UNESCO	Збільшення доступу до онлайн-освіти в країнах, що розвиваються, особливо в умовах пандемії COVID-19.	Суттєве зростання доступу до якісної освіти через цифрові технології.
МОН України	Перехід більшості закладів освіти на змішану або дистанційну форму навчання після 2022 року.	Значне підвищення інтересу до цифрових освітніх платформ, адаптація до кризових умов.

Джерело: власні дослідження автора

Ця таблиця ілюструє, як глобалізація та цифрові технології сприяють розширенню доступу до якісної освіти в Україні через розвиток національних платформ та інтеграцію з міжнародними ініціативами, що безпосередньо впливає на досягнення відповідних Цілей Сталого Розвитку. За даними соціологічних досліджень, понад 40% українців активно користуються онлайн-курсами для підвищення кваліфікації або перекваліфікації, що сприяє не лише особистому розвитку, а

й підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці. Глобалізація і цифрова трансформація сприяють не лише збільшенню доступу до освіти в Україні, а й формують нові можливості для соціального розвитку, підвищення рівня освіти і професійних навичок, що відповідає ключовим пріоритетам Цілей сталого розвитку.

По-друге, зростають інвестиції у соціальну інфраструктуру. Міжнародні

корпорації, фінансові інституції та донорські організації все частіше вкладають капітал у соціальні проекти — від будівництва шкіл і лікарень до розвитку житлового фонду, транспортної інфраструктури та систем водопостачання. Це сприяє створенню нових робочих місць, покращенню доступу до базових послуг і підвищенню рівня життя. Наприклад, діяльність Глобального фонду боротьби зі СНІДом, туберкульозом та малярією, що фінансується міжнародними донорами, уже багато років суттєво знижує рівень смертності в уразливих країнах (Global Fund, 2022). В Україні спостерігається активне зростання інвестицій у соціальну інфраструктуру, особливо після повномасштабного вторгнення росії 2022 року. За даними Міністерства економіки України, лише у 2023 році понад 1200 соціально значущих об'єктів (школи, медичні заклади, центри реабілітації) було збудовано або реконструйовано в межах програм міжнародної допомоги (Мінекономіки, 2023). Зокрема, «Програма з відновлення України», яку реалізує Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури спільно з Європейським інвестиційним банком, передбачає фінансування проєктів модернізації медичних закладів, освітньої інфраструктури та тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб. Загальний бюджет Програми перевищує 340 млн євро (EIB, 2023). Крім того, за даними ПРООН, лише у 2023 році понад 600 українських громад отримали допомогу в модернізації соціальної інфраструктури, енергоефективності, а також цифрової трансформації соціальних послуг (UNDP Ukraine, 2023). Українські компанії також активно долучаються до соціальної підтримки: наприклад, «Київстар» реалізує проєкти цифрової інклюзії та психологічної підтримки ВПО, а Nestle Ukraine інвестує в розвиток місцевих громад через програму Youth Empowerment Initiative.

Таким чином, глобалізація через механізми міжнародного партнерства, фінансової допомоги та корпоративної відповідальності істотно сприяє реалізації соціальної складової Цілей сталого розвитку в Україні, особливо в контексті

ЦСР 9 «Інфраструктура, індустріалізація та інновації» та ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад».

По-третє, спостерігається зростання глобальної солідарності та обмін досвідом. Міжнародні організації, зокрема ООН, Світовий банк, ВООЗ, Міжнародна організація праці (МОП) та Європейський Союз, координують зусилля держав у досягненні цілей сталого розвитку (ЦСР), сприяючи обміну кращими практиками, наданню технічної допомоги та мобілізації фінансових ресурсів. У випадку України, ця співпраця стала особливо відчутною після початку повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році. Наприклад, у 2023 році ООН через структури ПРООН, УВКБ, ЮНІСЕФ, ВООЗ та інших організацій спрямувала на гуманітарну допомогу та розвиток систем охорони здоров'я в Україні понад 3,9 млрд доларів США, що сприяло забезпеченню базових медичних та соціальних послуг для понад 15 млн осіб (United Nations, 2015). Світовий банк у партнерстві з Міністерством соціальної політики України реалізує Міжнародний проєкт підтримки соціального захисту населення, в межах якого Україна отримала 1,2 млрд доларів США у 2023 році для підтримки вразливих верств населення, включно з переселенцями, родинами з дітьми та пенсіонерами (Світовий банк, 2024). ВООЗ підтримала розгортання мобільних медичних бригад, а також надання обладнання для понад 1 500 українських медичних закладів (ВООЗ, 2023). Міжнародна організація праці та Європейський Союз інвестують у розвиток системи професійної освіти та перенавчання для внутрішньо переміщених осіб, сприяючи реалізації ЦСР 1 (подолання бідності) та ЦСР 8 (гідна праця та економічне зростання) (МОП, 2023). Загалом, міжнародна технічна допомога стає важливим інструментом зміцнення української соціальної системи в умовах кризи, забезпечуючи синергію між глобальними цілями та національними потребами.

Водночас глобалізація несе із собою й серйозні виклики для реалізації

соціальної складової Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема — загострення соціальної нерівності. Глобальні економічні процеси часто посилюють розрив між багатими й бідними — як у межах окремих країн, так і між ними. Зосередження багатства та ресурсів у руках вузької еліти призводить до соціального напруження, зменшення соціальної мобільності та перешкоджає досягненню ЦСР 1 (подолання бідності) та ЦСР 10 (зменшення нерівності). Згідно з доповіддю Oxfam (2023), 1% населення володіє понад 45% світових багатств, тоді як найбідніша половина людства отримує лише 0,75%. В Україні також простежуються аналогічні тенденції. За даними Світового банку, після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році рівень бідності в країні різко зріс — від 5,5% у 2021 році до понад 24,2% у 2023 році, що свідчить про масштабне падіння показників соціального забезпечення (World Bank, 2023). У звіті UNDP (2023) зазначено, що війна суттєво погіршила доступ до базових послуг для мільйонів українців, особливо для внутрішньо переміщених осіб, пенсіонерів, жінок з дітьми та людей з інвалідністю. Крім того, за даними Державної служби статистики України, у 2023 році рівень доходів 20% найбагатших українців був у 5,6 разів вищий, ніж у 20% найбідніших, що свідчить про стійку диспропорцію в розподілі доходів (Державна служба статистики України, 2023). Попри значну міжнародну допомогу, ці показники вказують на те, що глобалізація без належного регулювання лише підсилює уразливість соціально незахищених верств населення. Відтак, формування справедливих економічних і соціальних політик є необхідною умовою для подолання негативних наслідків глобалізації та досягнення ЦСР в українських реаліях.

Вразливість ринку праці є однією з ключових проблем глобалізації. Попри зростання продуктивності, мобільність капіталу сприяє нестабільній зайнятості, особливо уразливих категорій населення. Це суперечить принципам гідної праці,

визначеним у ЦСР 8. COVID-19 загострив ситуацію, особливо в туризмі, гостинності та неформальному секторі, де в Україні зайнято близько 30% працівників — один із найвищих показників у Східній Європі (МОП, 2023). Війна лише поглибила кризу: за оцінками Міністерства економіки України (2023), втрачено понад 2,4 млн робочих місць, здебільшого у малому та середньому бізнесі, сфері торгівлі, транспорту й послуг.

В умовах глобалізації важливо не лише зберігати робочі місця, а й адаптувати ринок праці через розвиток цифрових навичок, інноваційне підприємництво та соціальний захист. Одночасно глобальна культура, поширювана медіа та соціальними мережами, часто витісняє локальні традиції та мови, що загрожує соціальній згуртованості (ЦСР 11). В Україні ці процеси загострилися через війну, міграцію та цифрову трансформацію. За даними UNESCO (2023), понад 60% української молоді втратили зв'язок із культурним контекстом через переселення та вплив глобальних медіа. Звіт Українського центру культурних досліджень (2023) також фіксує зменшення використання діалектів і побутових традицій серед ВПО та молоді. Це вимагає державної підтримки культурного різноманіття та інтеграції спадщини в сучасний освітній простір.

В умовах глобалізації особливої ваги набуває активна участь держав у формуванні політики соціального захисту та подоланні викликів, пов'язаних із реалізацією соціальної складової ЦСР. Ефективне досягнення соціальної складової ЦСР, зокрема таких як подолання бідності (ЦСР 1), забезпечення гідної праці (ЦСР 8), зменшення нерівності (ЦСР 10) та соціальної інклюзії, потребує багаторівневого підходу, зокрема:

1. Урядова політика соціального захисту. Національні уряди відіграють ключову роль у формуванні соціально орієнтованої державної політики. Йдеться про посилення програм соціальної підтримки, субсидій, розширення доступу до якісної освіти та охорони здоров'я, а

також стимулювання зайнятості через інвестиції в інфраструктуру та людський капітал. Особливо актуальним є впровадження комплексних стратегій боротьби з нерівністю, які передбачають підтримку вразливих груп — жінок, дітей, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю.

2. Міжнародна координація і технічна допомога. Провідні міжнародні організації, як-от ООН, Світовий банк, Міжнародна організація праці (МОП), координують глобальні зусилля, спрямовані на впровадження принципів сталого розвитку. Вони надають технічну і фінансову допомогу урядам, підтримують національні стратегії сталого розвитку, а також впроваджують цільові програми. Зокрема, Ініціатива ООН із соціального захисту сприяє формуванню універсальних систем соціального страхування в країнах з низьким і середнім рівнем доходу. Така взаємодія дозволяє гармонізувати політики країн із глобальними цілями.

3. Громадянське суспільство та бізнес відіграють ключову роль у реалізації соціальної складової ЦСР через освітні, медичні та інклюзивні ініціативи. Зростає роль соціального підприємництва як поєднання економічної ефективності та соціальної відповідальності. Успішні міжнародні практики можуть стати орієнтиром для України. Наприклад, програма «Людська безпека» в Японії демонструє, як інтеграція соціальної, економічної й екологічної політики підвищує стійкість громад. Ініціатива SheTrades, підтримана МОП, розширює економічні можливості жінок-підприємниць у країнах, що розвиваються, сприяючи гендерній рівності (ЦСР 5). Досягнення ЦСР потребує узгоджених дій усіх рівнів управління за участі всіх зацікавлених сторін. Для систематизації та візуалізації впливу глобалізаційних процесів та зовнішніх чинників на ключові соціальні показники розвитку України в контексті ЦСР, розглянемо таблицю 2.

Таблиця 2

Вплив глобалізації та зовнішніх чинників на соціальні показники розвитку України в контексті ЦСР

Ціль Сталого Розвитку (ЦСР)	Ключовий соціальний показник	Механізм впливу глобалізації / зовнішнього чинника	Конкретний зовнішній чинник / прояв глобалізації
ЦСР 1: Подолання бідності	Рівень монетарної бідності (за абсолютною та відносною межами)	Інтеграція у світові ринки праці (міграція) Прямі іноземні інвестиції Вплив світових цін на сировину Гуманітарна допомога/фінансова підтримка	Економічні кризи (наприклад, світова фінансова криза 2008, COVID-19) Збройні конфлікти (агресія РФ) Міжнародні фінансові програми (МВФ, Світовий банк)
ЦСР 4: Якісна освіта	Рівень охоплення освітою Доступність освіти Міжнародна академічна мобільність	Міжнародні програми обміну Дистанційна освіта Міграція населення (ВПО, біженці)	Глобальні освітні тренди Війна Міжнародна допомога в освіті
ЦСР 8: Гідна праця та економічне зростання	Рівень безробіття Рівень неформальної зайнятості Заробітна плата	Міжнародна трудова міграція Створення нових робочих місць	Світові економічні спади Зруйновані війною підприємства Еміграція робочої сили
ЦСР 10: Зменшення нерівності	Коефіцієнт Джині Доходи різних груп населення	Міжнародна допомога Інтеграція у світові ринки Переміщення населення	Глобальні інвестиції Війна (внутрішнє переміщення, руйнування регіонів)

Джерело: власні дослідження автора

Представлені в таблиці 2 дані та аналіз дозволяють зробити низку ключових висновків щодо багатогранного впливу

глобалізаційних процесів та зовнішніх чинників на соціальний розвиток України в контексті Цілей сталого розвитку. Загалом,

період з 2015 по 2023 р. чітко демонструє, що Україна перебувала під потужним впливом як загальносвітових тенденцій, так і унікальних геополітичних викликів, що суттєво позначилися на динаміці соціальних показників. Зокрема, повномасштабна агресія РФ, що розпочалася у 2022 році, виступила домінуючим зовнішнім чинником, радикально змінивши траєкторію досягнення більшості ЦСР. Показник ЦСР 1 «Подолання бідності» зазнав значного погіршення. Війна призвела до масового переміщення населення, руйнування інфраструктури, втрати робочих місць та значного збільшення рівня монетарної бідності, що прямо відобразилося у відповідних стовпцях таблиці. З іншого боку, глобалізація до війни проявлялася у зростанні зовнішньої торгівлі, міграційних потоках та залученні інвестицій, що мало як позитивні, так і негативні наслідки. Наприклад, трудова міграція, хоч і зменшувала тиск на внутрішній ринок праці, одночасно призводила до виїзду кваліфікованих кадрів, що відображається у контексті ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання». Після 2022 року, однак, характер впливу глобалізації трансформувався: міжнародна гуманітарна та фінансова допомога, міжнародна підтримка України стали критично важливими для підтримки базових соціальних функцій держави та зменшення гуманітарної катастрофи. Таблиця наочно демонструє, що попри початкові прагнення України до сталого розвитку, характер та інтенсивність зовнішніх впливів, особливо після 2022 року, вимагають кардинального перегляду підходів до національних стратегій. Зв'язок між глобальними процесами, зовнішніми чинниками та соціальними показниками є динамічним і підтверджує критичну важливість міжнародної співпраці та здатності держави адаптуватися до мінливих умов. Подальші висновки статті будуть спиратися на ці аналітичні спостереження, окреслюючи ключові пріоритети та рекомендації для забезпечення стійкості соціального розвитку України у повоєнний

період та в умовах посиленої глобальної взаємозалежності.

Висновки. Глобалізація виступає складним і багатогранним процесом, що істотно впливає на реалізацію соціальної складової Цілей сталого розвитку в Україні. Вона відкриває нові можливості для підвищення якості життя громадян, покращення доступу до освіти та охорони здоров'я, а також сприяє розвитку міжнародної солідарності й обміну досвідом. Водночас, глобалізаційні процеси загострюють соціальну нерівність, нестабільність ринку праці та створюють виклики для збереження культурної ідентичності, що є особливо актуальним для України в умовах соціально-економічних трансформацій і зовнішніх викликів. Для ефективної реалізації соціальної складової ЦСР необхідна скоординована діяльність державних інституцій, міжнародних організацій і громадянського суспільства, а також впровадження інноваційних політик і програм, адаптованих до національних реалій. Такий комплексний підхід сприятиме не лише подоланню актуальних соціальних проблем, але й закладе підвалини для більш справедливого, стійкого та соціально згуртованого розвитку України у глобалізованому світі. Таким чином, осмислення соціальних наслідків глобалізації вимагає не лише усвідомлення її подвійної природи – як джерела можливостей, так і чинника уразливості – а й розробки чітких стратегій адаптації. У контексті соціальної складової Цілей Сталого Розвитку, зростаюча залежність національних економік від зовнішніх коливань та посилення глобальної конкуренції ставлять перед Україною завдання першочергового значення. Це не тільки просування інноваційних та гнучких підходів, а й невідпинне впровадження структурних реформ, зміцнення інфраструктури, поліпшення бізнес-клімату та, що найважливіше, активне інвестування у людський капітал. Лише послідовна реалізація цих кроків забезпечить не лише успішну інтеграцію України у світову

економіку та залучення життєво важливих інвестицій, а й створить фундамент для стійкого соціального розвитку та

добробуту громадян в умовах глобальних викликів, що є ключовим для досягнення ЦСР.

Література:

1. Global Fund. (2022). *Results Report 2022* [Електронний ресурс]. <https://www.theglobalfund.org/en/results/>
2. International Labour Organization (ILO). (n.d.). *Homepage*. <https://www.ilo.org/>
3. Nestlé Ukraine. (n.d.). *Youth Empowerment Initiative* [Електронний ресурс]. <https://www.nestle.ua/ua/csv/initiatives/youth>
4. Oxfam International. (2023). *Survival of the Richest: How we must tax the super-rich now to fight inequality* [Електронний ресурс]. <https://www.oxfam.org/en/research/survival-richest>
5. Oxfam. (2023). *Inequality Report 2023*. <https://www.oxfam.org/en/research/inequality-report-2023>
6. Statista. (2023). *Top 50 countries in the Globalization Index 2023*. <https://www.statista.com/statistics/268168/globalization-index-by-county/>
7. UNDP Ukraine. (2023). *Ukraine: One Year of War – Socio-Economic Impact Assessment* [Електронний ресурс]. <https://www.undp.org/ukraine/publications/socio-economic-impact-assessment-2023>
8. UNESCO. (2022). *Global Education Monitoring Report*. <https://unesdoc.unesco.org/>
9. UNESCO. (2023). *Ukraine: Education and Cultural Identity under Conflict* [Електронний ресурс]. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385343>
10. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). (2023). *Ukraine: Humanitarian Response Plan 2023* [Електронний ресурс]. <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-response-plan-2023>
11. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
12. World Bank. (2023). *Ukraine Economic Update – Fall 2023* [Електронний ресурс]. <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/economic-update-fall-2023>
13. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ). (2023). *Ukraine Emergency Response 2023 Update* [Електронний ресурс]. <https://www.who.int/emergencies/situations/ukraine-emergency>
14. Державна служба статистики України. (2023). *Розподіл населення за рівнем середньодушових доходів у 2023 році* [Електронний ресурс]. <http://www.ukrstat.gov.ua>
15. Європейський інвестиційний банк (ЕІБ). (n.d.). *Ukraine Recovery Programme* [Електронний ресурс]. <https://www.eib.org/en/projects/pipelines/all/20210078>
16. Київстар. (n.d.). *Соціальна відповідальність: підтримка внутрішньо переміщених осіб та цифрова інклюзія* [Електронний ресурс]. <https://kyivstar.ua/uk/about/csr>
17. Міжнародна організація праці (МОП). (n.d.). *EU4Skills: Міжнародна підтримка реформ професійної освіти в Україні* [Електронний ресурс]. https://www.ilo.org/budapest/whats-new/WCMS_869436/lang--en/index.htm
18. Міжнародна організація праці. (2023). *Оцінка ринку праці в Україні у 2023 році* [Електронний ресурс]. https://www.ilo.org/budapest/whats-new/WCMS_862801/lang--uk/index.htm
19. Міністерство економіки України. (2023). *Оцінка втрат ринку праці внаслідок повномасштабної війни* [Електронний ресурс]. <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=ef6b8e58-1c68-40d5-b6f6-24241c8fc9a2>
20. Міністерство економіки України. (2023). *Реконструкція соціальної інфраструктури у 2023 році* [Електронний ресурс]. <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=1dff2e0-5e2b-4444-8b28-ef4601a118cb>
21. Програма розвитку ООН в Україні (ПРООН). (2023). *Annual Report 2023* [Електронний ресурс]. <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/annual-report-2023>
22. Риков, В. В. (2020). Вплив глобалізаційних процесів на економічну безпеку України. *Правове та державне управління*, (2), 204–210. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.31>
23. Світовий банк. (n.d.). *Ukraine – Social Protection Emergency Response and Recovery Project* [Електронний ресурс]. <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P178797>
24. Український центр культурних досліджень. (2023). *Звіт про стан культурної спадщини в умовах війни* [Електронний ресурс]. <https://uccs.org.ua/analytics/warimpact2023>
25. Ушенко, Н., Кожем'якіна, С., & Тупіка, А. (2024). Соціальні інновації та соціальна відповідальність: як людський чинник впливає на сталий розвиток міста. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 2(14), 439–447. <https://doi.org/10.32750/2024-0239>

УДК 338.48:640.4:005.21:330.131.7
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-89-95

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ТА ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Анна Чернихівська

Канд. екон. наук, доцент, старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Київський національний університет технологій та дизайну, м.Київ, Україна, e-mail:
chernykhivska.av@kntud.edu.ua, ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9642-8471>

INNOVATIVE MANAGEMENT MODELS AND ECONOMIC MECHANISMS FOR RECOVERY THE HOTEL, RESTAURANT AND TOURISM INDUSTRY IN THE POST- CRISIS PERIOD

Anna Chernykhivska

PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Senior Lecturer Department of
Tourism and Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, e-
mail: chernykhivska.av@kntud.edu.ua, ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9642-8471>

Анотація. У статті досліджено ключові підходи до економічного відродження готельно-ресторанного бізнесу та туристичної галузі України в умовах посткризової реальності, що склалася під впливом пандемії, повномасштабної війни та глобальних економічних зрушень. У центрі уваги – виявлення трансформаційних процесів у сфері гостинності та туризму, які зазнали глибоких структурних змін. Особливо відчутними стали наслідки зменшення платоспроможного попиту та зниження довіри до внутрішнього ринку, що посилює потребу у модернізації управлінських підходів і переосмисленні стратегій розвитку галузей.

Наукове обґрунтування трансформації традиційних управлінських моделей базується на використанні інноваційних економічних механізмів, які включають цифровізацію сервісів, впровадження сталих екологічних практик, автоматизацію операцій та використання Big Data для аналізу ринку. Крім того, стратегічне партнерство з державними та міжнародними інституціями розглядається як запорука стійкості системи гостинності і туризму. У статті підкреслено необхідність створення сприятливого середовища для локального підприємництва, стимулювання інвестиційної активності та розбудови регіональних туристичних кластерів. Важливу роль у відновленні галузі відіграє адаптивна політика державної підтримки, що передбачає фіскальні стимули, грантові програми, пільгове кредитування та інституційну допомогу.

Особливу цінність має представлена авторська модель відновлення готельно-ресторанного та туристичного сектору, яка базується на п'яти ключових компонентах: інституційному, інфраструктурному, маркетинговому, фінансово-інвестиційному та соціальному. Інтеграція цих елементів формує синергійний ефект, який сприяє не лише стабілізації діяльності, а й підвищенню конкурентоспроможності об'єктів індустрії гостинності та туризму на регіональному та національному рівнях. Такий підхід відкриває нові можливості для інклюзивного економічного зростання, збереження культурної ідентичності та сталого розвитку туристичних дестинацій України.

Ключові слова: туризм, готельно-ресторанний бізнес, економічні механізми, інноваційні моделі управління, післякризове відновлення, державна підтримка, цифровізація, конкурентоспроможність.

Формули: 0; **рис.:** 1; **табл.:** 2, **бібл.:** 21

Abstract. This article explores key approaches to the economic revival of Ukraine's hotel and restaurant business and tourism industry in the post-crisis reality shaped by the pandemic, full-scale war and global economic shifts. The focus is on identifying transformational processes in the hospitality and tourism sectors, which have undergone profound structural changes. The consequences of declining effective demand and reduced trust in the domestic market have become particularly evident, increasing the need to modernize management approaches and rethink industry development strategies.

The scientific justification for transforming traditional management models is based on the application of innovative economic mechanisms, including the digitalization of services, the implementation of sustainable environmental practices, operational automation, and the use of Big Data for market analysis. Furthermore, strategic partnerships with governmental and international institutions are considered essential for ensuring the sustainability of the hospitality and tourism system. The article emphasizes the need to create a favorable environment for local entrepreneurship, stimulate investment activity and develop regional tourism clusters. An adaptive policy of state support – comprising fiscal incentives, grant programs, preferential lending, and institutional assistance – plays a vital role in industry recovery.

Of particular significance is the author's proposed model for restoring the hotel, restaurant and tourism sector, which is based on five key components: institutional, infrastructural, marketing, financial and investment and social. The

integration of these elements generates a synergistic effect that contributes not only to activity stabilization but also to enhancing the competitiveness of hospitality and tourism entities at both regional and national levels. This approach opens new opportunities for inclusive economic growth, the preservation of cultural identity, and the sustainable development of tourist destinations in Ukraine.

Keywords: tourism, hotel and restaurant business, economic mechanisms, innovative management models, post-crisis recovery, state support, digitalization, competitiveness.

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 2; bibl.:21

Problem Statement. The hotel and restaurant business and the tourism industry in Ukraine are among the first to be affected by crisis phenomena – both global (pandemics, economic recessions) and regional (armed conflicts, energy shocks). In the post-crisis reality, the hospitality sector has faced unprecedented challenges. The loss of a significant part of the market, a decrease in tourist flows, a shortage of personnel, the destruction of infrastructure and an increase in energy costs have led to the need to rethink approaches to economic management of the industry. This requires the development of adaptive economic mechanisms that can ensure the recovery, stability and competitiveness of business in new conditions.

Analysis of Recent Research and Publications. Recent studies confirm that the post-crisis recovery of the tourism and hotel-restaurant industry necessitates the implementation of innovative economic mechanisms, enhanced adaptability, and active state involvement. Sigala highlights the pandemic's disruptive impact on global tourism and underlines the urgent need to reorient the sector through digitalization and social responsibility (Sigala, 2020). Buhalis supports this view, asserting that smart tourism technologies foster service personalization, flexibility, and resilience in crisis contexts (Buhalis, 2020). Similarly, Gretzel et al. stress the strategic role of smart solutions in enabling rapid adaptation to evolving consumer demands (Similarly, et al. 2015)

Ukrainian scholars focus on contextual adaptability. Melnyk emphasizes the significance of regional initiatives and cross-sector partnerships for effective recovery (Melnyk, 2022). Kozak advocates for innovative management models in hospitality as a response to uncertainty and competitiveness challenges (Kozak, 2023). Furthermore, research by Markina and Kutsenko outlines the necessity of financial

support mechanisms for SMEs (Markina, & Kutsenko, 2021). Belyavtsev and Pylypenko explore public-private partnerships as a catalyst for infrastructure modernization (Belyavtsev, & Pylypenko, 2021).

Thus, modern scientific approaches to the revival of the tourism sector combine digital transformations, innovative management, state support and local specifics, creating the basis for an effective recovery strategy.

The Aim. The purpose of the article is to identify and systematize effective economic mechanisms and innovative management models that ensure the revival of the hotel and restaurant business and the tourism industry in the post-crisis reality.

Methods. To achieve the objective of the study, a combination of general scientific and specialized methods was employed. Analysis and synthesis facilitated the generalization of contemporary scientific approaches, while the systemic approach identified the interrelationships among elements of economic mechanisms. The effectiveness of the implemented tools was evaluated using quantitative analytical methods. Comparisons and analogies aided the examination of international experience for its adaptation to Ukrainian conditions. Content analysis was utilized to examine regulatory documents and grant programs related to the recovery of tourism and the hotel and restaurant sector.

Research Results. The revival of the hotel and restaurant business and the tourism industry in the post-crisis reality requires a rethinking of economic mechanisms that stimulate growth, stability and competitiveness. These issues have become especially relevant after the pandemic and war turbulence, which caused significant losses to the hospitality economy. The main economic mechanisms that are currently used or have the prospect of implementation are: state support,

investment activity, tax incentives, digitalization and development of partnership clusters, eco-oriented entrepreneurship and international integration. In modern conditions, the role of state participation in stabilizing the industry remains critical. In particular, financial support programs for small and medium-sized businesses, tax holidays, compensation for employment, etc. are being implemented. According to a study by the European Bank for Reconstruction and Development, about 42% of tourism sector enterprises in Ukraine in 2023 took advantage of at least one state incentive program. This indicates an increase in the effectiveness of using budget mechanisms in recovery conditions (European Bank for Reconstruction and Development, 2024).

One of the key ones is the mechanism of direct and indirect state support. This includes subsidies, tax breaks, grant programs, energy efficiency compensation, investment insurance and employment support.

For example, within the framework of the program “Affordable Loans 5-7-9%” over 2,300 SME facilities in the tourism sector was financed for the period 2021–2023. Such mechanisms allow entrepreneurs to maintain liquidity, support staff and avoid bankruptcy in conditions of low demand (Ministry of Finance of Ukraine, 2024).

Investment activity plays an important role. The current trend is focused on attracting foreign direct investment in infrastructure restoration and the development of sustainable practices. An important component of the restoration is the mechanism for stimulating investment, in particular through public-private partnerships (PPPs), investment platforms, international financial institutions (IFIs) and local investment funds. In 2023–2024, five hotel construction projects in tourist regions of Ukraine worth over \$40 million were launched with the participation of the International Finance Corporation (IFC). Investments in tourism infrastructure are considered a multiplier for the development of related industries: transport, construction, manufacturing and agriculture (IFC, 2023).

For example, in 2024, more than 20 hotel reconstruction projects involving foreign capital were launched in Ukraine as part of the Green

Recovery initiative (Ministry of Finance of Ukraine, 2024).

In modern conditions, a separate role is played by the tax regulation mechanism, which includes tax holidays, reduced VAT rates for accommodation services, deferred tax payment in combat zones, etc. The experience of Croatia, which reduced VAT on hotel services to 10% during the post-crisis recovery of tourism after the 1990s, shows an increase in tourism revenues by 23% over 3 years (OECD, 2022).

Ukrainian legislation partially adopts this experience: in 2022, the VAT rate on hotel services was temporarily reduced to 7% (Verkhovna Rada of Ukraine, 2022).

No less important is the mechanism for modernizing the resource base – including digitalization, greening and innovative technologies. For example, the implementation of cloud PMS systems, mobile check-in, CRM for personalized services allows not only to optimize costs, but also to increase customer loyalty.

According to a survey by Skift Research, in 2023, hotels that have implemented digital service platforms increased room occupancy by an average of 17% (Skift Research, 2023).

Digitalization has become one of the most dynamic economic drivers. The use of online platforms, hotel management systems (PMS), chatbots, CRM and intelligent analysis of consumer behavior contributes to increasing the efficiency of operations and personalization of service.

According to Statista, global spending on digitalization of tourism in 2023 reached over 82 billion USD, and the average ROI of such investments for small hotels was 15–18% (Statista, 2024).

The importance of local economic development mechanisms is also growing, in particular the creation of tourism clusters, associations of hotel and restaurant businesses and the development of a creative economy based on cultural heritage. Tourism clusters allow integrating value chains, jointly promoting products, reducing transaction costs and increasing innovation potential. For example, in the Carpathian region, the tourism cluster “Hospitable Transcarpathia” united 47 establishments in 2023, which allowed attracting

joint financing in the amount of over 10 million UAH (Agency for Regional Development of Zakarpattia, 2023).

Special attention should be paid to the mechanism of international technical assistance and grant funding, which plays the role of an "external incentive" for the implementation of changes. EU programs (EU4Business, COSME), USAID, GIZ, UNDP provide micro- and mini-grants for the creation or adaptation of a tourist product, the development of green hotels, and personnel training. In 2023 alone, the EU4Business program provided over 400 grants for small-scale tourism in Ukraine (EU4Business, 2024).

A key indicator of the effectiveness of economic mechanisms is economic adaptability – the ability of hotel and restaurant establishments to quickly respond to market changes, restore business models, and form new revenue channels. The table1 below shows a summary of the main economic mechanisms by impact and effectiveness criteria.

Effective recovery of the hotel and restaurant business is possible only if various economic mechanisms are used in a comprehensive manner that complements each other. They must be adaptive, accessible to small businesses, focused on sustainable development, and closely integrated with regional policy.

Table 1.

Main economic mechanisms for the revival of the hotel and restaurant business and tourism

Mechanism	Implementing entity	Expected effect
State subsidies	Government/local authorities	Preserving employment, liquidity
Tax benefits	State Tax Service	Reducing tax burden
Investment support	IFC, EBRD, private funds	Expanding infrastructure
Digitalization	Business/IT platforms	Increasing efficiency
Clustering	Local authorities + business	Synergy, revenue growth
International aid	EU, UNDP, USAID	Training, supporting SMEs

Source: built by the authors on the basis of (Cloudbeds, 2024, Kozak, 2023)

Innovative management models are key tools for adapting the hotel and restaurant business and the tourism sector to the challenges of the new economic reality. In the context of post-crisis recovery (pandemic, war, energy shocks), the management of hospitality enterprises is transforming from traditional vertical-hierarchical approaches to dynamic, customer-oriented, digital models based on flexibility, data and sustainable development.

One of the leading models has become the adaptive management model, which involves operational changes in business processes based on external conditions, analysis of market trends, and consumer behavior. Hotels and restaurants apply the principles of agile management, lean approaches and scenario planning, which allows minimizing risks and reducing operating costs (Accor Group, 2023).

The data-driven model has become increasingly popular. It involves the use of Big Data, CRM systems, and customer behavior analytics to make strategic decisions. In the practice of hotel and tourism management, this is manifested in personalized offers, dynamic pricing, and reputation management. According to Statista, in 2024, 68% of hotels in the EU used analytics based on customer data to form rates (Statista, 2024).

Another innovative model is the platform management model, which transforms the traditional structure of the enterprise into an open business system, where digital platforms (OTA, PMS, API integrations, payment gateways and service aggregators) play a key role (Cloudbeds, 2024).

The service design thinking model deserves special attention, which is based on a deep understanding of the customer experience

(Customer Journey Mapping) and user involvement in the development of the service. In the restaurant business, this approach allows you to adapt the menu, interior, and form of service to changing consumer expectations (Noma Projects, 2022).

The sustainable management model has gone beyond just environmental orientation and encompasses energy efficiency, social responsibility, cost transparency and green marketing. For example, Green Key certification has become the basis of management strategies for over 900 hotels worldwide, where water

consumption, food chains and recycling have been optimized (Green Key Global, 2023).

Based on the conducted research and generalized practices, an author's model of innovative management in the hotel and tourism sector was proposed, which is based on three interrelated components: digital transformation, strategic planning, and integration of sustainable development. These elements form the core of an effective model that ensures competitiveness and long-term success of the business in conditions of rapid changes in the external environment (fig. 1).

Innovative management models

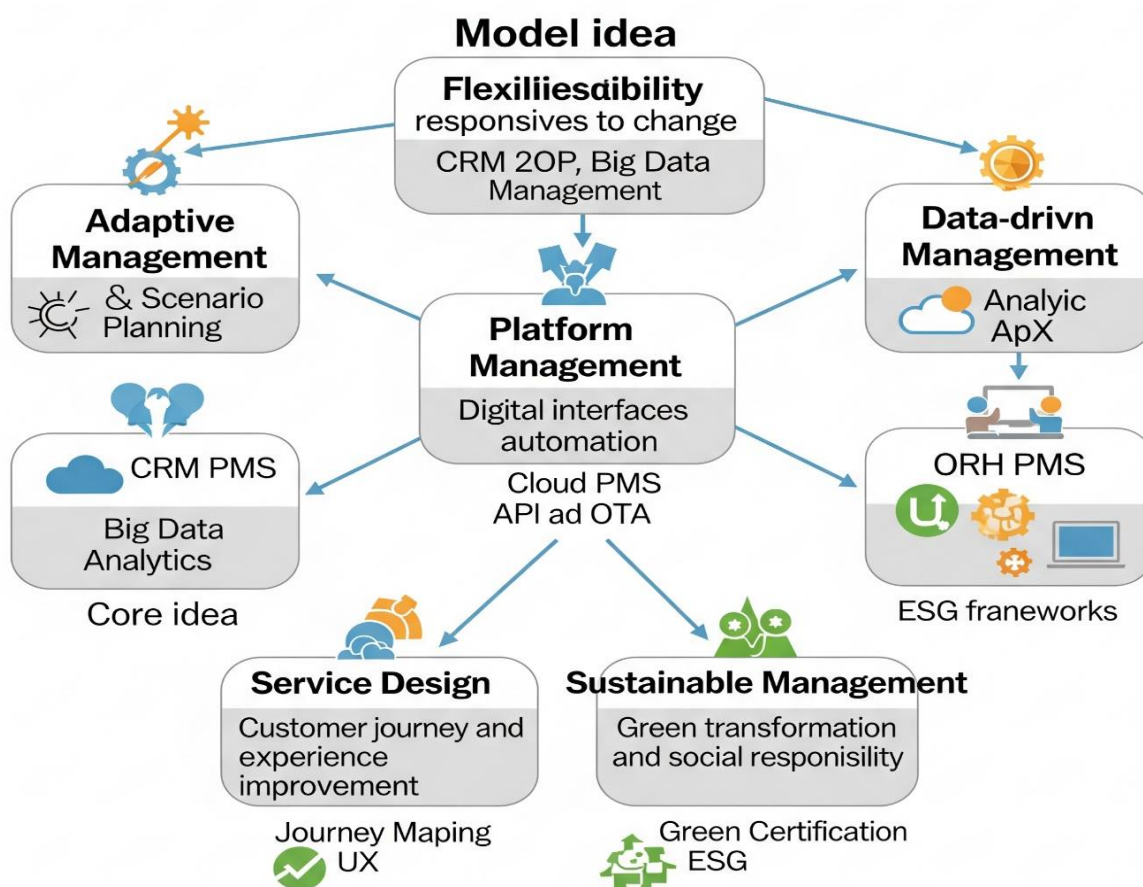


Fig. 1 Innovative management models in hospitality and tourism

Source: built by the authors on the basis of (Gretzel, et al., 2015, Hall, & Gössling, 2016, Melnyk, 2022)

The table 2 below summarizes key innovative management models with examples of their implementation.

Table 2.

Progressive management concepts in tourism and hospitality

Model	Main idea	Tools
Adaptive	Flexibility and responsiveness to change	Agile, Scenario Planning
Data-driven	Data-driven management	CRM, Big Data, Analytics
Platform	Digital interfaces and automation	Cloud PMS, API, OTA
Service design	Customer experience design	Journey Mapping, UX
Sustainable management	Green transformation + social responsibility	Green Certification, ESG

Source: built by the authors on the basis of (Gretzel, et al., 2015, Hall, & Gössling, 2016, Melnyk, 2022)

Particularly important is the restoration of the hotel, restaurant, and tourism industry in frontline and de-occupied regions, which plays a crucial role in ensuring socio-economic stability and promoting sustainable development. After prolonged military operations, these regions require not only infrastructure reconstruction but also the implementation of innovative management models that consider the specific challenges of the post-crisis period and ensure the flexibility and resilience of business processes.

Innovative management models in the hotel, restaurant, and tourism sectors in frontline and de-occupied regions involve an adaptive approach grounded in flexible planning and rapid response to evolving market conditions. In particular, the active adoption of digital technologies such as online booking platforms, property management systems (PMS), and mobile applications enables swift adjustments in business operations, resource optimization, and effective communication with consumers.

Regarding economic recovery mechanisms, state support in the form of tax incentives, grants, and subsidies is pivotal in stimulating investments aimed at infrastructure modernization and the introduction of environmentally friendly technologies. Emphasis is placed on the development of local supply chains and the establishment of partnership networks among hospitality enterprises, which not only fosters economic sustainability but also enhances business security and social responsibility.

Furthermore, the creation of special economic zones or tourist clusters with tailored business incentives generates additional motivation for the growth of the hospitality industry. This, in turn, contributes significantly to the revitalization of the regional economy and the improvement of the socio-economic well-being of the local population.

Conclusions. The conducted study confirms that the revival of the hotel and restaurant business and the tourism industry in Ukraine under post-crisis conditions requires a systemic, interdisciplinary approach. Sustainable recovery hinges on the synergy of state support, a favorable investment environment, digital transformation, environmental focus, and integration into international aid programs. Adaptability, innovation, and contextual relevance are critical to building resilience and flexibility. The application of innovative management tools – such as digital platforms, CRM systems, cloud-based PMS, big data analytics and automated services – emerges as a strategic imperative for operational excellence. Furthermore, the establishment of tourism clusters, horizontal partnerships, and public-private cooperation ensures long-term sustainability. A holistic recovery strategy should balance immediate anti-crisis actions with long-term economic mechanisms, grounded in global practices and tailored to the national context. The coordinated effort of the state, business sector, and civil society will be pivotal in restoring a competitive and future-ready tourism and hospitality industry.

References:

1. Accor Group. (2023). *Scenario planning in hospitality*. <https://group.accor.com>
2. Agency for Regional Development of Zakarpattia. (2023). *Cluster development of tourism*. <https://arr.uzh.ua>
3. Belyavtsev, I. O., & Pylypenko, O. O. (2021). PPP as a tool for restoring tourism infrastructure. *Scientific Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series "Economics"*, (1014), 110–115.
4. Buhalis, D. (2020). Technology in tourism—from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267–272. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>
5. Cloudbeds. (2024). *How small hotels use PMS integration*. <https://www.cloudbeds.com>
6. European Bank for Reconstruction and Development. (2024). *Report on the state of the tourism business in Ukraine*. <https://www.ebrd.com>
7. EU4Business. (2024). *Annual tourism MSME support report*. <https://eu4business.org.ua>
8. Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., & Lamsfus, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25, 179–188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
9. Green Key Global. (2023). *Sustainable certification in hospitality*. <https://www.greenkey.global>
10. Hall, M. C., & Gössling, S. (2016). *Sustainable tourism futures: Perspectives on systems, restructuring and innovations*. Routledge.
11. IFC. (2023). *Ukraine hotel development program*. <https://www.ifc.org>
12. Kozak, O. V. (2023). Innovative management models for the hotel and restaurant business under uncertainty. *Halytskyi Economic Herald*, (1), 122–129.
13. Markina, I. A., & Kutsenko, V. S. (2021). State support for tourism business during the pandemic. *Economy and the State*, (7), 42–46.
14. Melnyk, O. Y. (2022). Mechanisms of regional development of the tourism sector in post-crisis recovery. *Regional Economy*, (3), 57–65.
15. Ministry of Finance of Ukraine. (2024). *Report on implementation of the 5-7-9% program*. <https://mof.gov.ua>
16. Noma Projects. (2022). *Rethinking restaurant models*. <https://noma.dk>
17. OECD. (2022). *Tax policy for tourism recovery*. <https://www.oecd.org>
18. Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
19. Skift Research. (2023). *Hospitality tech transformation*. <https://research.skift.com>
20. Statista. (2024). *Big data use in hotel pricing strategies*. <https://www.statista.com>
21. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). *Law of Ukraine No. 2142-IX*. <https://zakon.rada.gov.ua>

УДК 339.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-96-104

**МІЖНАРОДНІ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ
СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ У
МІЖНАРОДНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ДОСВІД
КОРПОРАЦІЇ МАЙКРОСОФТ**

Світлана Цевух¹, Дмитро Ніколаєв², Анастасія Кривцова³

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: LanaTS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5940-0365>

²Старший викладач кафедри міжнародного бізнесу, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: DmytroNG@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6374-6673>

³Студент 4 курсу групи МEB/МБ-21-ін спеціальності 292 “Міжнародні економічні відносини” ОП “Міжнародний бізнес”, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KrivtsovaAS@krok.edu.ua

**INTERNATIONAL MERGERS AND ACQUISITIONS AS A KEY TOOL FOR THE
STRATEGIC TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE
INTERNATIONAL COMPETITIVE BUSINESS ENVIRONMENT: MICROSOFT
CORPORATION EXPERIENCE**

Svitlana Tsevukh¹, Dmytro Nikolaiev², Anastasiia Krivtsova³

¹PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business, University of Economics and Law “KROK”, Kyiv, Ukraine, e-mail: LanaTS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5940-0365>

²Senior Lecturer of the Department of International Business, University of Economics and Law “KROK”, Kyiv, Ukraine, e-mail: DmytroNG@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6374-6673>

³4th-year student of the МEB/МБ-21-ін group, specialty 292 “International Economic Relations”, Educational program “International Business”, University of Economics and Law “KROK”, Kyiv, Ukraine, e-mail: KrivtsovaAS@krok.edu.ua

Анотація. Сучасне міжнародне бізнес-середовище характеризується високою динамікою технологічних змін, жорсткішими регуляторними вимогами, загостренням конкуренції та зростаючим значенням нематеріальних активів. За цих умов ефективність процесів М&А безпосередньо впливає на здатність компаній адаптуватися до змін, розширювати присутність на міжнародних ринках, формувати інтегровані екосистеми та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Стаття присвячена дослідженню впливу міжнародних злиттів та поглинань на конкурентоспроможність міжнародних корпорацій у міжнародному бізнес-середовищі, а саме на основі аналізу діяльності зі злиттів та поглинань провідних транснаціональних корпорацій.

Метою дослідження є визначення особливостей впливу міжнародних злиттів та поглинань на формування та зміцнення конкурентоспроможності компаній за сучасних умов розвитку світової економіки.

Методологічну основу дослідження складають фундаментальні принципи теорії міжнародного бізнесу, глобальної конкурентоспроможності та стратегічного управління.

Злиття та поглинання стали ключовим інструментом стратегічної трансформації компаній, що дозволяє диверсифікувати бізнес, оптимізувати ресурсний потенціал, розширити технологічний портфель та зміцнити глобальні позиції відповідних компаній. Водночас, неефективні стратегії з і злиттів та поглинань можуть призводити до реальних фінансових втрат, втрати синергії, стратегічної дезорієнтації та ослаблення конкурентних переваг.

Вивчення впливу міжнародних злиттів та поглинань на конкурентоспроможність набуває практичного значення при аналізі діяльності провідних транснаціональних корпорацій, таких як Майкрософт Корпорейшн. Ця компанія є одним із найбільш показових прикладів ефективного використання стратегій зі злиттів та поглинань для зміцнення своїх глобальних позицій, розширення частки ринку, збільшення інноваційного потенціалу та оптимізації потоків ресурсів. Протягом останніх десятиліть Майкрософт Корпорейшн послідовно використовувала злиття та поглинання як інструмент адаптації до змін у міжнародному конкурентному середовищі.

Ключові слова: злиття та поглинання, міжнародне бізнес-середовище, міжнародна конкуренція, стратегічна трансформація, конкурентні переваги, конкурентоспроможність компанії, стратегічні цілі.

Формули: 0; рис.: 4; табл.: 3, літ.: 11

Abstract. *The modern international business environment is characterized by high dynamics of technological change, stricter regulatory requirements, intensified competition, and the growing importance of intangible assets. Under these conditions, the effectiveness of M&A processes directly impacts companies' ability to adapt to changes, expand market presence, form integrated ecosystems, and ensure long-term competitiveness.*

The article is devoted to the study of the impact of international mergers and acquisitions on competitiveness of international corporations in international business environment, namely on the basis of analysis of the merger&acquisition activities of leading multinational corporations.

The purpose of the study is to identify the specific features of the impact of international mergers and acquisitions on the formation and strengthening of companies' competitiveness under the current conditions of the global economic development.

The methodological basis of the study consists of the fundamental principles of international business theory, global competitiveness, and strategic management.

Mergers and acquisitions have become a key tool for the strategic transformation of companies, enabling business diversification, resource optimization, technological portfolio expansion and the strengthening of global positions. At the same time, poorly implemented deals often lead to financial losses, loss of synergy, strategic disorientation, and weakening of competitive advantages.

The study of the impact of international mergers and acquisitions on competitiveness becomes practically significant when analyzing the activities of leading multinational corporations, such as Microsoft Corporation. This company is one of the most illustrative examples of the effective use of M&A strategies to strengthen its global position, expand market share, increase innovation potential, and optimize resource flows. Over the past decades, Microsoft has consistently employed mergers and acquisitions as a tool for adapting to changes in the international competitive environment.

Keywords: *merger&acquisition, international business environment, international competition, strategic transformation, competitive advantages, competitiveness of the company, strategic goals.*

Formulas:0; **fig.:** 4; **tabl.:** 3; **references:**11

Statement of the problem. The general trend towards the proliferation of globalization of the world economy, which significantly intensified at the end of the twentieth century, has led to fundamental changes in the structure of the international business environment. The convergence of economic systems of different countries, the intensification of international trade, the development of financial markets, and the transnationalization of business have created fundamentally new conditions for companies' operations. Competition in international markets has intensified, compelling companies to seek new ways to strengthen their positions. One of the most effective tools for achieving strategic advantages has been international mergers and acquisitions – M&A.

International mergers and acquisitions have become a key tool for the strategic transformation of companies, enabling business diversification, resource optimization, technological portfolio expansion, and the strengthening of global positions. At the same time, poorly implemented deals often lead to financial losses, loss of synergy, strategic disorientation, and weakening of competitive advantages.

The study of the impact of international mergers and acquisitions on competitiveness

becomes practically significant when analyzing the activities of the multinational corporations, such as Microsoft Corporation. This company is one of the most illustrative examples of the effective use of M&A strategies to strengthen its global position, expand market share, increase innovation potential, and optimize resource flows.

Analysis of current research and publications. Academic research between 2020 and 2025 offered deeper insights into the strategic, operational, and policy implications of M&A across various sectors and geographies.

A substantial body of literature has examined how M&A impacts firms' innovation capacity. Lefouili and Madio (2025) argued that innovation outcomes depended significantly on the technological complementarity between the acquiring and target firms. Where synergy exists, R&D productivity improves; in cases of high overlap, innovation may decline due to post-merger redundancy.

Cross-border mergers have attracted increased attention for their role in enhancing global competitiveness. Yuhuilin Chen, Saileshsingh Gunessee, Xiuping Hua (2022) found that Chinese firms engaged in outbound M&A improved their innovation performance,

especially private firms. State-owned enterprises (SOEs), by contrast, showed less benefit due to constraints imposed by industrial policy. Similarly, Stiebale (2025), reporting for the European Commission, found that foreign acquisitions generally lead to increased R&D investment and patenting in high-tech European firms.

Recent studies have revisited the effects of vertical mergers, particularly in regulated sectors such as manufacturing, digital platforms, and telecoms. Evidence from Bellucci and Rungi (2024) suggests that vertical integration in the EU manufacturing sector lowered markups and increased output, indicating overall pro-competitive effects. However, the risk of input foreclosure remains a concern in some industries.

With M&A playing a pivotal role in reshaping digital and innovation-intensive industries, regulators are increasingly focusing on non-price effects, such as innovation suppression and data monopolization. The OECD (2025) highlighted the challenges antitrust authorities face in quantifying efficiency gains, especially in fast-evolving sectors. The need for modernized merger review tools is echoed across jurisdictions, particularly in cases involving platform economies and AI-based firms.

Formulation of the research goal and methods. The purpose of the research study is to identify the specific features of the impact of international mergers and acquisitions on the formation and strengthening of companies' competitiveness under the current conditions of the global economy. The methodological basis of the study consists of the fundamental principles of international business theory, global competitiveness, and strategic management. A comprehensive set of methods was applied to achieve the research objectives, including analysis and synthesis, induction and deduction, logical generalization, structural-functional approach, comparative analysis, case study method, economic-statistical research methods, and modeling techniques.

Presentation of the basic research material. The openness of markets, technological advancements, and the growth of international trade contribute to increased

international competition among companies from different countries. This necessitates that businesses continuously enhance their competitive advantages, adapt to changes in the market environment, and apply innovative management approaches. Under such conditions, international mergers and acquisitions become particularly significant as an effective tool for achieving companies' strategic goals.

Competitiveness is regarded as a key economic indicator that comprehensively reflects a company's performance and its positioning relative to market competitors. It serves as an integrated characteristic summarizing the results of various company departments and highlighting its strengths and weaknesses. Depending on the scale of analysis, competitiveness can be assessed at the regional, national, or global level.

In modern conditions, international competitiveness has become a decisive factor for a company's successful operation in the global market. This concept involves not only the ability of an enterprise to adapt to changes in the competitive environment but also the systematic formation and development of its own competitive advantages (Mayer J., 2002).

Achieving stable positions on the international stage requires a strategic approach to comparing a company's own capabilities with the potential of key market players. Through such an orientation, companies can ensure accelerated growth, enhance economic resilience, and effectively promote their products or services at a global level.

International competitiveness represents the highest level of a company's competitive advantages. A company that successfully competes in the global market not only meets the best industry practices and achieves high performance indicators but, in some cases, also shapes new trends and sets the direction for industry development (Kasych A., Vochozka M., 2018).

In this context, international competitiveness should be viewed as a company's ability to create unique advantages by continuously developing its internal strategic potential. These advantages enable the company to stand out among competitors

in the global market and maintain stable market positions.

In the context of the formation of a globalized world, we are witnessing profound transformations in the economic and technological landscape, inevitably leading to large-scale corporate reorganizations. Businesses, striving to enhance the operational efficiency of their production processes while expanding their presence in new markets, are compelled to adapt to these changes. In this sense, mergers are considered one of the most strategically justified and effective tools for ensuring successful adaptation to a dynamic global environment.

From an economic perspective, a merger and acquisition strategy serves as an essential mechanism for creating competitive

advantages for the combined company by consolidating its capital and utilizing market opportunities more efficiently and rationally (Cassiman Bruno, 2005).

The primary motivation for implementing integration processes is the companies' desire to create greater shareholder value than the sum of their individual components (Bauer, Florian; Matzler, Kurt, 2014).

Mergers and acquisitions (M&A) in global business are driven by a combination of internal and external factors that reflect companies' strategic aspirations and their response to market realities. These processes aim to strengthen market positions, optimize resources, and adapt to international challenges (see Box 1).

Box 1

Key reasons, motivations, and strategic goals of mergers and acquisitions in international business

Internal factors	External factors
Expansion of influence and competencies – access to advanced technologies, efficient processes, and skilled personnel.	Optimization of capacities – maximizing the use of production resources under market pressure.
Market entry – geographic expansion to increase revenue.	Changes in demand and competition – market contraction and the rise of foreign competitors.
Cost reduction – leveraging cheap labor and economies of scale.	Technological pressure – the need to implement innovations.
Competitive advantage – neutralizing foreign competitors and monopolizing the sector.	Economic and political instability – policy fluctuations, regulatory changes, or regional risks.
Innovative development – acquiring new products, patents, and distribution channels.	
Resource synergy – combining potential to create greater value.	

Source: created by authors based on Kravchuk V. O. (2020)

M&A processes play a crucial role in shaping companies' competitive advantages in the global market. These strategic operations aim to achieve economic objectives such as expanding market share, optimizing resources, and enhancing operational efficiency.

In today's business environment, the success of M&A depends on the proper selection of financing methods and integration models, which take into account

both internal company capabilities and external market factors.

In the current economic situation, many companies, finding themselves in a difficult position, are faced with a choice – to initiate merger and acquisition processes and invest funds in a new project, or still wait for clear signs of the so-called economic recovery (see Box 2).

Key factors in merger and acquisition decision-making

Factor	Description
Planned business strengthening	An element of future development strategy
Market share expansion	Strengthening and reinforcing market positions
Response to competitive pressure	Survival of individual enterprises under increasing competition
Consequences of macroeconomic instability	Issues related to the global economic crisis
Overcoming financial difficulties	Interest in business restructuring in conditions of insolvency
Debt burden optimization	Debt restructuring
Management efficiency improvement	Optimization of corporate structural company groups
Financial constraints	Lack of access to credit resources
Capital losses and search for protection	Rapid devaluation of assets amid financial instability

Source: created by authors based on Sabadash V. V. (2018)

In the current conditions of globalization and dynamic development, international M&A processes have become an integral part of the corporate strategy of leading transnational companies. They serve not only as a means of business expansion but also as a tool for adapting to technological changes, reallocating resources, and forming long-term competitive advantages.

The mergers and acquisitions market reached its peak in 2021, recording an all-time high of 58,308 deals with a total value of 5,235 billion USD. This surge in activity was driven by excess liquidity in financial markets, low interest rates, and companies' desire for restructuring and strengthening competitiveness amid the post-pandemic recovery of the global economy (see Figure 1).

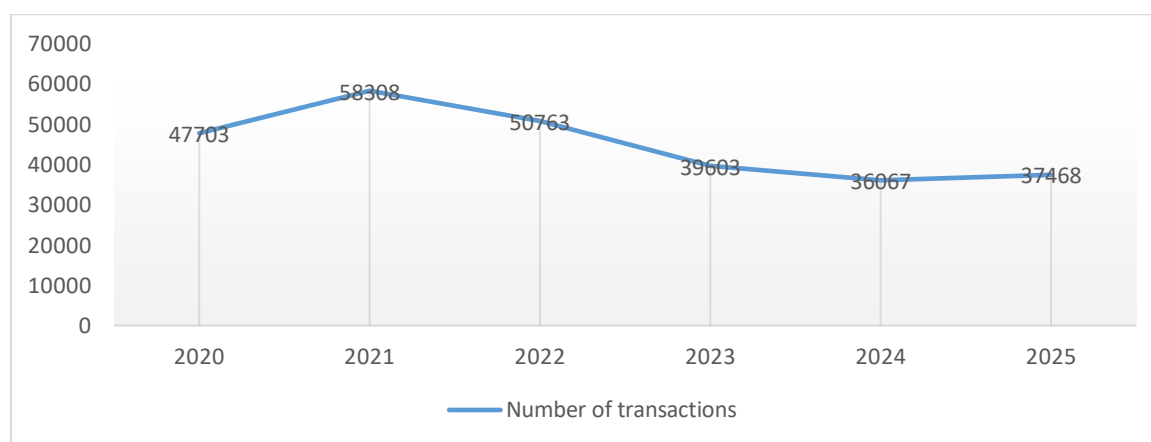


Figure 1. Number of M&A transactions in the global market for 2020–2025

Source: Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA) «Number & Value of M&A Worldwide» (2025)

However, in 2022 and 2023, there was a significant decline both in the number of deals and in their total value. In 2022, 39,603 deals were concluded with a total volume of 2,495 billion USD. The decrease in M&A activity was caused by the deterioration of the macroeconomic environment, the rising cost of

capital, geopolitical risks, and increased regulatory pressure in certain jurisdictions.

Despite the overall decline in quantitative indicators, the qualitative level of M&A deals remains high, reflecting the dominance of strategically motivated transactions focused on long-term synergy,

digital transformation, and ecosystem integration.

Microsoft Corporation serves as a vivid example of a company that consistently seeks to expand its market share and enhance its competitiveness through successful mergers and acquisitions. Thus, the corporation focuses

on acquiring companies that possess technologies, products, and services capable of improving its existing offerings.

Founded in 1975 throughout its history, Microsoft has completed more than 150 mergers and acquisitions, acquiring both standalone companies and individual technology products.

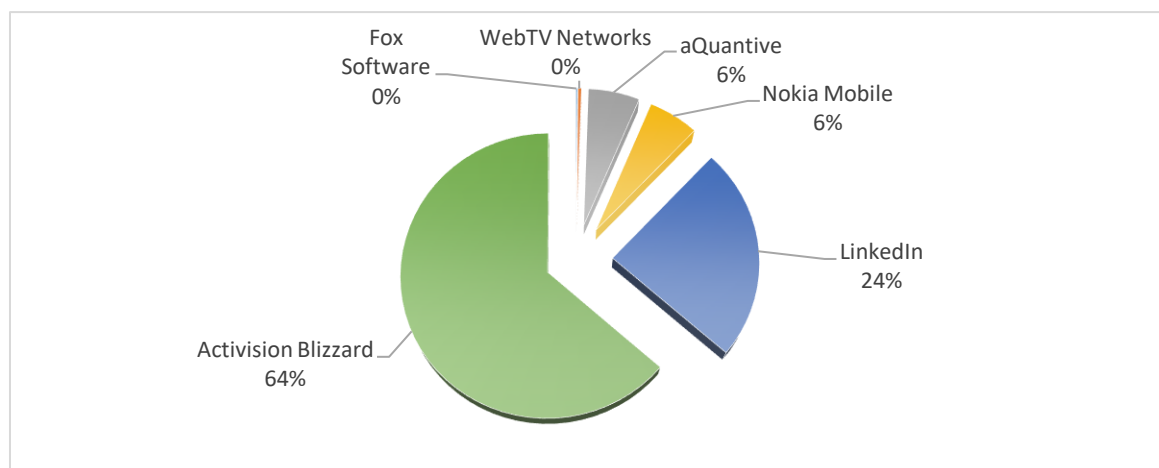


Figure 2. The largest M&A deals of Microsoft Corporation in 1992–2023 by investment size

Source: created by authors based on LB.ua «Microsoft Corporation» (2025)

The case of Microsoft Corporation illustrates a strategically balanced approach to M&A, which focuses on acquiring innovative assets that exhibit synergy with the company's existing areas of operation.

The acquisition of LinkedIn provided the corporation access to over 400 million professional users and strengthened its B2B presence, which eventually resulted in over 70 billion dollars in value growth. The integration of Activision Blizzard opened new opportunities in cloud gaming and mobile games, enabling Microsoft to become the third-largest gaming corporation in the world by revenue.

At the same time, the acquisition of aQuantive had a significant but controversial impact on Microsoft's operations. The deal did not meet expectations and resulted in a major asset write-off, negatively affecting the company's financial performance. At the same time, this experience proved valuable in terms of recognizing the risks associated with large-scale integration and contributed to a strategic reassessment of business priorities. As a result, Microsoft shifted its focus toward the more promising mobile devices segment.

The integration of Nokia's mobile division was Microsoft's attempt to strengthen its position in the smartphone market. However, the implementation proved to be challenging – the company faced low demand for devices, limited support from developers, intense competition, and difficulties in adapting Nokia's business model to Microsoft's corporate structure. As a result, Microsoft wrote off 7.6 billion dollars and laid off over 7,800 employees, effectively nullifying the investment.

Following the unsuccessful integration of Nokia's mobile business, Microsoft Corporation found itself in a situation that required a rethinking of its development strategy. The company needed to restore investor confidence, strengthen its position in high-margin segments, and minimize dependence on volatile consumer markets. The mobile device market proved to be oversaturated, and the attempt to build a closed hardware and software ecosystem did not deliver the expected outcomes.

Under these conditions, Microsoft redirected its focus toward the B2B segment, targeting digital platforms for professional interaction, analytics, and integrated business

solutions. The company aimed to enhance its ecosystem of corporate services through Microsoft 365 and Dynamics 365, complementing them with tools for personalized communication, recruitment, and training.

The effectiveness of the Microsoft M&A strategy is reflected both in the company's financial results and in the qualitative structural changes of its business

model, focused on strengthening positions in strategically important segments.

In 2023, Microsoft Corporation ranked third in the global list of the most valuable technology brands. The company's brand value was estimated at 501.86 billion US dollars, confirming its significant influence on the global market and the high level of trust from consumers, investors, and business partners.

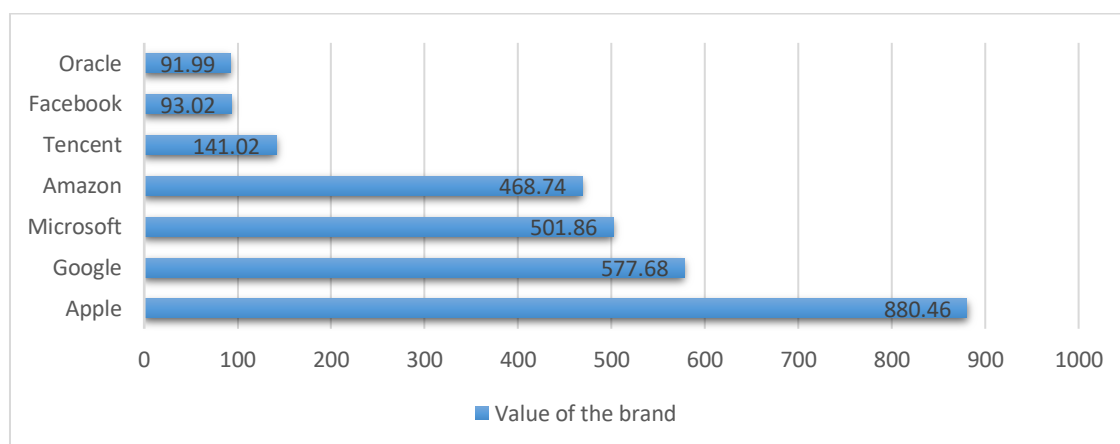


Figure 3. Most valuable technology brands worldwide in 2023

Source: Statista «Most valuable technology brands worldwide in 2023» (2023)

Throughout 2022–2024, Microsoft Corporation has demonstrated stable positive dynamics in its financial indicators. The company ensures sustainable revenue and

profitability growth, reflecting the effectiveness of its chosen business strategy and the successful diversification of income sources (see Box 3).

Box 3

Key financial indicators of Microsoft Corporation 2022–2024 (USD billion)

Indicator	2022	2023	2024
Total revenue	198.270	211.915	245.122
Gross profit	135.620	146.204	171.008
Operating income	83.383	88.675	109.433
Net income	72.738	72.361	88.136
Total assets	364.840	411.976	512.163
Current liabilities	95.082	104.149	125.286
Total equity	166.542	206.223	268.477
Cash flow from operating activities	89.035	87.582	118.548
Free cash flow	49.479	47.364	56.705
Cash from investing activities	-30.311	-22.680	-96.970
Cash from financing activities	-58.876	-43.935	-37.757

Source: created by authors based on Investing.com «Microsoft Corporation Financials» (2024)

The significant increase in gross and operating profit is accompanied by strengthened market

positions in cloud services, enterprise software, and the gaming industry (see Figure 4).

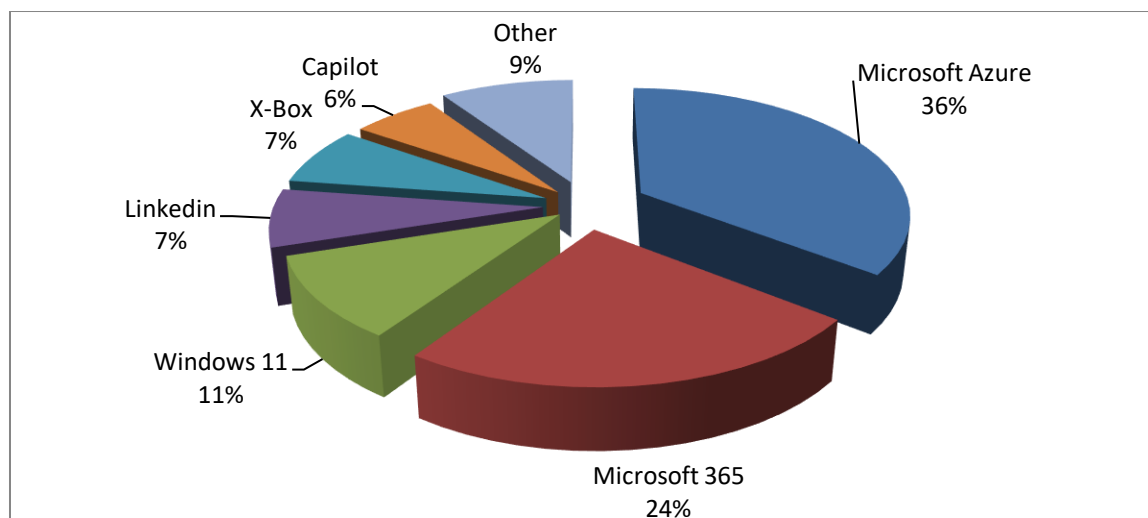


Figure 4. Microsoft's revenue by product line in 2024

Source: created by authors based on Visual Capitalist «Microsoft Corporation Revenue by Product» (2024)

Thus, Microsoft Corporation's key current competitive advantages lie in:

- a) the creation of a large-scale, integrated ecosystem of products in the fields of productivity, business, and entertainment;
- b) financial stability through the diversification of business models – subscriptions, advertising, gaming;
- c) a strategic approach to selecting target companies with long-term synergy potential;
- d) accumulated expertise in managing transnational M&A processes.

Overall, the implemented mergers and acquisitions have become a crucial factor in strengthening the international competitiveness of Microsoft Corporation. They have enabled the expansion of market presence, integration of strategically important assets, and reinforcement of positions in promising industries such as cloud technologies, digital communications, and gaming. Thanks to these efforts, Microsoft has established itself as a multi-faceted leader of the digital economy with a high level of adaptability to global changes in the international markets.

Conclusions. International mergers and acquisitions act as key mechanisms of strategic transformation for companies under modern conditions. Their economic essence lies in the pursuit of capital consolidation, resource optimization, business scaling, and the creation

of synergistic effects. M&A processes are a response to the challenges of global competition, technological renewal, and shifts in consumer demand. The main motivational factors for mergers and acquisitions are regarded as entry into new markets, cost reduction, acceleration of innovation development, strengthening of market positions, and risk minimization through diversification.

Microsoft Corporation deliberate M&A strategy enables the expansion of market presence, access to innovative assets, and the creation of synergies across core business areas. Through successfully executed deals, such as the acquisitions of LinkedIn and Activision Blizzard, the company has significantly reinforced its position in the B2B segment, cloud technologies, and digital services. At the same time, cases like aQuantive and Nokia highlight the risks associated with insufficient integration readiness. This underscores the importance of comprehensive preliminary evaluation and effective post-integration management.

Overall, the successful implementation of its chosen strategy has allowed Microsoft to build a diversified ecosystem of digital products and services, ensuring financial resilience, technological flexibility, and leadership in the context of global competition.

References:

1. Lefouili Y., Madio L. (2025). Mergers and Investments: Where Do We Stand? URL: <https://ssrn.com/abstract=4757182> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4757182>.
2. Chen, Y., Gunessee, S., & Hua, X. (2022). Emerging market multinationals' pursuit of strategic assets through cross-border acquisitions. *Research in International Business and Finance*, 63, 101786. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027531922001787>.
3. Stiebale, J. (2025). Cross-border M&A and innovation in the EU (Single Market Economics Papers WP2025/35). European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Chief Economist Team. URL: <https://webgate.ec.europa.eu/circabc-ewpp/ui/group/cf89c883-2efd-452b-a037-de271c1a703c/library/80d9dad9-29ae-48cf-9293-f8bdcc1f04a0/details>.
4. Bellucci, A., & Rungi, A. (2024). Vertical integration and market performance: Evidence from EU manufacturing. *European Economic Review*, 157, 104582. URL: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2023.104582>
5. OECD. (2025). Efficiencies in merger control (OECD Roundtables on Competition Policy Papers, No. 321). URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/efficiencies-in-merger-control_35afdef5/f4ce548f-en.pdf.
6. Mayer, J. (2002). International business environment: Competition and regulation in the global economy. Kyiv: Lybid.
7. Kasych, A., & Vochozka, M. (2018). Methodological support of the enterprise sustainable development management. *Marketing and Management of Innovations*, (1), 371–381.
8. Cassiman, B. (2005). The impact of M&A on the R&D process: An empirical analysis of the role of technological and market relatedness. *Research Policy*, 34(2), 195–220.
9. Bauer, F., & Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35(2), 269–291.
10. Kravchuk, V. O. (2020). Features of the merger and acquisition process in international business. *Young Scientist*, (10)(86), 37–42. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-8>.
11. Sabadash, V. V., & Gontar, D. A. (2018). Markets of mergers and acquisitions: State, problems of functioning, and development trends. *Mechanism of Economic Regulation*, (4), 127–138.
12. Kiperman, H. Ya. (2014). Innovations as a way to increase competitiveness. *Creative Economy*, (3) (87), 58–74.
13. Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). (2025). Number & value of M&A worldwide. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>.
14. LB.ua. (2025). Microsoft Corporation. URL: https://lb.ua/file/company/3510_microsoft_corporation.html.
15. Statista. (2023). Most valuable technology brands worldwide in 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/267966/brand-values-of-the-most-valuable-technology-brands-in-the-world/>.
16. Investing.com. (2024). Microsoft Corporation financials. URL: <https://www.investing.com/equities/microsoft-corp-financial-summary>.
17. Visual Capitalist. (2024). Microsoft Corporation revenue by product. URL: <https://www.visualcapitalist.com/microsofts-revenue-by-product-line/>.

УДК 338.46:640.4

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-105-117

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Світлана Гаврилюк¹, Тетяна Сокол², Михайло Кім³

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: gavrylyuks@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1001-4046>

²Канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: TaniaSH@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6106-4911>

³Канд. пед. наук, доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KotM@krok.edu.ua

FEATURES OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE HOTEL BUSINESS

Svitlana Havryliuk¹, Tetyana Sokol², Mykhailo Kit³

¹ PhD in economics, Associate Professor, Associate Professor of Tourism Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: gavrylyuks@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1001-4046>

²PhD in pedagogical, Associate Professor, Associate Professor of Tourism Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: tgsspectour@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6106-4911>

³PhD in pedagogical, Associate Professor of Tourism Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KotM@krok.edu.ua,

Анотація. У статті представлені результати наукової дискусії щодо тенденцій та перспектив розвитку підприємництва у готельному господарстві. Розглянуто сутність підприємництва, сформульовано визначення підприємництва у готельному бізнесі, розглянуто його сутність та з'ясовано особливості його провадження в сучасних умовах господарювання.

Проведено комплексний аналіз розвитку підприємництва у готельному бізнесі України на сучасному етапі, систематизовано основні проблеми і загрози. Охарактеризовані суб'єкти готельного підприємництва та їх склад. Розкриті основні напрямки та форми розвитку підприємництва на ринку послуг з тимчасового розміщування в Україні. Досліджено основні показники фінансово-господарської діяльності різних за розміром підприємств виду діяльності «55 Тимчасове розміщування» в динаміці. Визначено проблеми, що виникають при здійсненні підприємницької діяльності у готельному бізнесі. Запропоновано заходи активізації готельного підприємництва, що дозволить істотно збільшити його соціально-економічний вплив на економіку країни.

Наукова новизна статті полягає в узагальненні особливостей готельного підприємництва з урахуванням галузевої специфіки, проблем розвитку підприємств готельного господарства в сучасних умовах господарювання. Методологічною основою дослідження є загальнотеоретичні та специфічні методи, зокрема, метод логічного узагальнення (логіко-діалектичний), метод наукової абстракції, графоаналітичний метод. Періодом дослідження обрано 2010-2023 рр.

Розвиток готельного підприємництва та впровадження ефективних форм ведення готельного бізнесу забезпечить ефективний розвиток готельного господарства в Україні. Результати проведеного дослідження можуть бути корисними у практичній роботі готелів та інших засобів розміщування, які прагнуть удосконалити свою діяльність в сучасних умовах.

Ключові слова: підприємництво, підприємництво в готельному бізнесі, особливості підприємництва в готельному бізнесі, суб'єкти господарювання на ринку готельних послуг, основні тенденції розвитку готельного підприємництва.

Формул: 0; **рис.:** 3; **табл.:** 2; **бібл.:** 8

Abstract. The article presents the results of a scientific discussion on trends and prospects for the development of entrepreneurship in the hotel business. The essence of entrepreneurship is considered, the definition of entrepreneurship in the hotel business is formulated, its essence is considered, and the features of its implementation in modern business conditions are clarified.

A comprehensive analysis of the development of entrepreneurship in the hotel industry of Ukraine at the present stage is conducted, and the main problems and threats have been systematized. The subjects of the hotel business and their composition are described. The main directions and forms of business development in the market of temporary accommodation services in Ukraine are revealed.

The main indicators of the financial and economic activity of enterprises of different sizes of the type of activity "55 Temporary accommodation" are investigated in dynamics. The problems that arise in carrying out business activities in the hotel business are identified. Measures to intensify the hotel business are proposed, which will significantly increase its socio-economic impact on the country's economy.

The scientific novelty of the article is to study the general features of the hotel business, taking into account industry specifics, to study the problems of the development of hotel enterprises in modern economic conditions. The methodological basis of the study is general theoretical and specific methods, in particular, the method of logical generalization (logical and dialectical), the method of scientific abstraction, the graphoanalytic method. 2010-2023 was chosen as the research period.

The development of hotel entrepreneurship and the introduction of effective forms of hotel business will ensure the effective development of the hotel industry in Ukraine. The results of the study can be useful in the practical work of hotels and other means of accommodation, that seek to improve their activities in modern conditions.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurship in the hotel business, features of entrepreneurship in the hotel business, business entities in the market of hotel services, the main trends in hotel business entrepreneurship.

Formulas: 0; fig.: 3; tabl.: 2; bibl.: 8

Постановка проблеми. Вітчизняний ринок готельних послуг в Україні характеризується негативними тенденціями розвитку через економічну і політичну нестабільність, а також вплив війни, що торкнулася абсолютно всіх сфер діяльності. У зв'язку з воєнними діями на території України загострилися проблеми, пов'язані зі зменшенням рівня ділової активності, уповільненням темпів економічного розвитку, падінням споживчого попиту, спричиненим скороченням реальних доходів населення. Багато готелів втрачають клієнтів і закриваються, а інші продовжують працювати і переорієнтовують свою діяльність. Здійснення успішної підприємницької діяльності на ринку готельних послуг можливе за умови знання законів і закономірностей функціонування ринкової економіки, особливостей розвитку готельного бізнесу.

Серед чинників розвитку готельного господарства важливу роль відіграють підприємницька діяльність та суб'єкти, що її здійснюють. Забезпечення поступального розвитку готельного бізнесу можливе завдяки досягненню повного задоволення потреб споживачів, збільшення обсягів діяльності з тимчасового розміщування, підвищенню ефективності господарювання. Створення сприятливих умов для підвищення ефективності діяльності з тимчасового розміщування та конкурентоспроможності підприємств готельного господарства передбачає, з одного боку, ефективне використання факторів господарської діяльності з тимчасового розміщування, прагнення до отримання прибутку, а з іншого – реалізацію творчого потенціалу

працівників, впровадження сучасних підприємницьких технологій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми й особливості здійснення підприємницької діяльності в готельному бізнесі знаходить своє відображення в наукових економічних дослідженнях. Принципи підприємництва, питання класифікації форм і видів суб'єктів підприємництва у готельному господарстві, організації та планування готельного бізнесу у ринкових умовах відображено у наукових публікаціях таких вітчизняних учених, як Мальська М.П., Пандяк І.Г., Нечаюк Л.І, Телеш Н.О., Герасименко В.Г., Нездоймінов С.Г., Пуцентейло П.Р. та ін. Однак питання удосконалення управління підприємницькою діяльністю не втратили своєї актуальності для підприємств готельного господарства і вимагають подальших досліджень з урахуванням галузевої специфіки та сучасних умов воєнного стану в Україні.

У зв'язку зі складними сучасними умовами, спричиненими війною в Україні та глобальними змінами у світі, зростає необхідність постановки та вирішення таких важливих завдань як розгляд особливостей підприємницької діяльності в готельному господарстві в сучасних умовах для забезпечення подальшого відновлення вітчизняної економіки в умовах воєнного часу.

Формулювання мети та методів дослідження. Автори статті мають на меті дослідити теоретичні та практичні засади підприємницької діяльності підприємств готельного господарства та її галузеві особливості, проаналізувати основні тенденції та проблеми розвитку

підприємництва у готельному бізнесі в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети у статті використовуються загальнотеоретичні та специфічні методи, зокрема, метод логічного узагальнення, порівняльного аналізу, теоретичної інтерпретації, а також аналітичний, системний методи, порівняльний аналіз і систематизація.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нестабільна політична обстановка, військові конфлікти різного масштабу або загроза їх виникнення, серйозні економічні та фінансові кризи, інфляція, загострення екологічних проблем завдають значної і миттєвої шкоди готельному бізнесу. Крім того, окремі чинники, такі як, військові конфлікти або анексія територій держави можуть повністю знищити готельну інфраструктуру і зробити певну частину країни непридатною для подорожування.

Вітчизняні підприємства готельного господарства зазнали негативного впливу військових дій на їхню операційну діяльність. Зокрема, це закриття готелів та їх анексія на окупованих територіях, руйнування готельної інфраструктури, вплив на діяльність з тимчасового розміщування комендантської години та повітряних тривог, відтік кваліфікованих працівників внаслідок міграційних процесів та мобілізації, зменшення кількості споживачів та платоспроможного готельного попиту, зміна цільового призначення готелів, порушення ланцюгів постачання експлуатаційних матеріалів, відсутність дієвого механізму підтримки готельного підприємництва з боку державних органів, сповільнення економічної активності на ринку готельних послуг. Вказані обставини вимагають розробки довгострокових стратегій та механізмів забезпечення передумов економічного зростання вітчизняних підприємств готельного господарства, що й становить наукове завдання дослідження. У цих умовах актуальним є вивчення теоретичних та практичних засад підприємницької діяльності підприємств

готельного господарства з урахуванням галузевих особливостей, а також проблем, що перешкоджають її подальшому розвитку.

Правові засади розвитку підприємництва в Україні викладено у Господарському кодексі України. Згідно Господарського кодексу підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку (Господарський кодекс, 2003). Отже, до підприємництва відноситься й діяльність з тимчасового розміщування, що є об'єктом господарювання підприємств готельного господарства. Таким чином, можна сформулювати визначення *підприємництва у готельному бізнесі* як діяльності, пов'язаної з організацією готельного обслуговування споживачів, необхідної для задоволення потреб у тимчасовому розміщуванні, харчуванні, дозвіллі та інших супутніх послугах для задоволення потреб гостей з метою отримання прибутку.

Підприємницька діяльність у готельному господарстві має наступні особливості, що визначаються головним чином специфікою готельних послуг, їх відмінністю від товару як такого:

- відокремленість попиту та пропозиції готельних послуг передбачає, що для споживання готельного продукту гості повинні особисто прибути у готель. Тому підприємницька діяльність у готельному бізнесі потребує ретельного попереднього планування;

- результатом діяльності з тимчасового розміщування є не матеріальний продукт, а пропозиція особливого виду послуг. Готель не може продемонструвати, а клієнт побачити чи вивчити послугу до її купівлі і надання. Це вимагає застосування заходів “матеріалізації” готельних послуг (розміщення фотографій функціональних зон номерів, панорам, що відкриваються з вікон номерів в рекламних буклетах та

Інтернет-сайті; детальний опис послуг поряд з їх зображенням; опис вигод потенційних клієнтів від послуг у разі їх замовлення (знижки, проведення визначних культурно-масових подій поряд з готелем і т.д.); залучення знаменитостей для реклами послуг готелю);

- здійснення підприємництва у готельному бізнесі зазвичай пов'язане з організацією надання додаткових послуг з метою збільшення доходів, у зв'язку з чим суб'єкти готельного господарства впроваджують у практичну діяльність різноманітні додаткові послуги, щоб забезпечити клієнтів умовами як для відпочинку, розумової праці, так і для задоволення особистих потреб (медичне обслуговування, прання, квитки на транспорт та розважальні заходи, виклик таксі, доставка замовлень, прасування одягу, чищення взуття та ін.).

- орієнтація готельного підприємництва на задоволення індивідуальних потреб клієнтів, що приводить до підвищення ефективності діяльності з тимчасового розміщування. З цією метою готелі пропонують різноманітні категорії номерів, проводять маркетингові дослідження змін у структурі потреб клієнтів та намагаються якомога більше задовольнити їх особисті вимоги.

- на підприємствах готельного господарства процеси надання і споживання послуг взаємопов'язані у часі та просторі, оскільки готельні послуги не підлягають накопиченню і зберіганню. Тому якщо попит на готельний продукт пред'явлений, то він не може бути відкладений і повинен бути задоволений у певний час. Це потребує від підприємців готельного бізнесу ретельного дослідження платоспроможного попиту споживачів та його динаміки протягом тижня та сезонів року;

- нерозривність процесів виробництва та споживання готельних послуг породжує проблему мінливості якості послуг, що вимагає підтримання їх стабільності. Послуги з обслуговування гостей невіддільні від працівників, що їх надають. З цієї причини в готелях

проводять навчання і контроль роботи персоналу, регулярно працюють зі скаргами, відгуками і пропозиціями клієнтів, забезпечують цілодобове чергування ремонтно-технічного персоналу, здійснюють запобіжні заходи (наприклад, використання генераторів для автономного енергозабезпечення на випадок аварійних відключень світла, автономне водо- та енергопостачання) тощо. Важливим напрямом підтримання постійної якості послуг готелю є застосування внутрішньофірмових стандартів обслуговування, що гарантують встановлений рівень якості певних операцій обслуговування (наприклад, кількість дзвінків, після яких потрібно відповісти на телефонний дзвінок, час прибирання номерів, тривалість часу обслуговування клієнтів при реєстрації тощо).

- ефективність готельного підприємництва значною мірою залежить від людського фактора в обслуговуванні клієнтів, уважності та тактовності працівників готелю, їх прагнення сприяти зростанню популярності свого підприємства. Звідси важливість не тільки процесу добору відповідного персоналу, але й запровадження внутрішньофірмової культури, філософії, певних норм моралі. Так, науковець Б. Карлоф (1989) підкреслює важливість роботи зі штатом працівників, висувачи серед компонентів системи надання послуг на перше місце персонал.

- вплив сезонності на результати підприємницької діяльності у готельному бізнесі, що виявляється у нерівномірності надання готельних послуг протягом тижня, року, у святкові дні. У зв'язку з цим підприємці вимушені розробляти відповідні маркетингові заходи стабілізації попиту на послуги, використовуючи знижки для стимулювання попиту споживачів (туристичних груп, школярів та студентів під час канікул тощо), заходи синхромаркетингу – диференціації цін залежно від обсягів попиту (дорожче – у період високого сезону і навпаки), а також

систему попереднього бронювання готельних послуг.

- неможливість відокремлення готельної послуги від джерела її надання, тобто від конкретного готелю. Послуги не можна зберігати для подальшого продажу. Якщо потужності певного готелю перевищують попит на них, то втрачається дохід, оскільки у випадку відсутності попиту номери готелю не можна перемістити в інше місце, де попит існує. З іншого боку, якщо попит перевищує пропозицію, то ситуацію теж не можна змінити. Якщо готель завоював високу репутацію і прагне збільшити обсяги своєї діяльності, то ефективним заходом може бути відкриття філій або нових підприємств під уже відомою фірмовою назвою (готельних ланцюгів).

- залежність ефективності готельного бізнесу від рентних переваг. Близькість окремих готелів до рекреаційних зон, транспортних сполучень, туристичних ресурсів регіону збільшує коло їх наявних та потенційних клієнтів, підвищуючи тим самим ефективність експлуатаційної діяльності.

- цілодобовий характер роботи підприємств готельного господарства. Постійна готовність до зустрічі та обслуговування гостей викликає необхідність одночасної присутності в готелі протягом доби адміністратора, порт'є, покоївок та інших працівників, що значною мірою зменшує ефективність використання праці персоналу. Збільшення ефективності експлуатаційної діяльності можна досягти шляхом ефективного використання робочої сили – застосування бригадної форми організації праці за принципом суміщення професій, автоматизації процесів реєстрації та виписки гостей.

- готельний бізнес потребує значних довгострокових капіталовкладень, що підвищує ризик здійснення інвестицій та окупність інвестованих коштів, що можливе лише після десяти років прибуткової експлуатації (Ощипок І. М., 2019). Отже, відкриття готелю вимагає ґрунтовних попередніх розрахунків,

діагностики та оцінки маркетингових можливостей майбутнього бізнесу.

- значні поточні постійні витрати готельних підприємств, зумовлені великою матеріально-технічною базою (включаючи зарплату операційного персоналу, штат якого залежить від місткості готелю). Змінні витрати підприємств готельного господарства, які не залежать від обсягів надання послуг (витрати на прання білизни, витрати води та електроенергії в номерах та ін.), навпаки, дуже низькі. Тому для забезпечення беззбиткової діяльності завантаженість готелів завжди повинна бути достатньо високою, щоб за рахунок отриманих доходів покрити не лише витрати, безпосередньо пов'язані з проживанням гостей, а й значні постійні витрати, що мають місце навіть за відсутності клієнтів. Отже, особливістю готельного підприємництва є не просто орієнтація на певну кількість клієнтів, а необхідність підтримання достатньо високого рівня завантаженості готелю.

Таким чином, підприємництво у готельному бізнесі сприяє забезпеченню попиту споживачів безпосередньо у послугах з тимчасового розміщування, харчування, дозвілля та інших супутніх послугах, у зв'язку з чим підприємства даної сфери діяльності виконують взаємопов'язані функції з виробництва, реалізації готельних продуктів та організації готельного обслуговування з метою задоволення потреб споживачів у розміщенні та відпочинку, а також з отримання прибутку.

Структура готельного господарства передбачає співіснування різних за розмірами підприємств, об'єктивною основою яких є форми організації діяльності з тимчасового розміщування. Підприємницька діяльність здійснюється у різних масштабах, суб'єкти підприємницької діяльності поділяються на малі, середні та великі. Різні за розміром підприємства взаємодоповнюють одне одного, тому сприятливі умови для розвитку різних за обсягами діяльності підприємств дають гарні результати на загальногалузевому рівні. Економіка

багатьох західних країн базується на великих організаційно-господарських структурах, які забезпечують її стабільність і створюють потенціал для великомасштабної реалізації інновацій, та на підприємствах малого бізнесу, що сприяють гнучкості операційної діяльності та індивідуалізації обслуговування споживачів, створенню конкурентного середовища, що приводить до прогресивного розвитку галузі та економіки в цілому.

У нормативних актах України застосовують два основних критерії класифікації підприємств за розміром: кількість працюючих та обсяг доходу від

реалізації послуг (товарів). Аналізуючи розвиток підприємництва на ринку готельних послуг в Україні, слід зазначити, що підприємства-суб'єкти готельного бізнесу у своїй переважній більшості – малі. Згідно даних Держкомстату частка малих підприємств серед загальної кількості підприємств готельного господарства у 2023 р. складала 99,0%. Натомість питома вага середніх засобів розміщування за останній рік становила 0,98%, а частка великих підприємств готельного господарства серед зареєстрованих суб'єктів готельного бізнесу в Україні – всього 0,02% (табл.1).

Таблиця 1

**Зміни у структурі підприємств за видом діяльності
«55 Тимчасове розміщування» за розміром в Україні**

Роки	Підприємства з тимчасового розміщування									
	Великі		Середні		Малі		Мікропідприємства		Всього	
	Од.	Питома вага, %	Од.	Питома вага, %	Од.	Питома вага, %	Од.	Питома вага, %	Од.	Питома вага, %
2010	2	0,02	188	1,86	9923	98,12	9249	91,46	10113	100,00
2011	1	0,01	195	2,02	9468	97,97	8668	89,69	9664	100,00
2012	1	0,01	203	3,01	6530	96,97	5935	88,13	6734	100,00
2013	0	0,00	186	2,20	8279	97,80	7689	90,83	8465	100,00
2014	0	0,00	119	1,47	7987	98,53	7558	93,24	8106	100,00
2015	0	0,00	103	1,28	7952	98,72	7559	93,84	8055	100,00
2016	0	0,00	97	1,29	7423	98,71	7007	93,18	7520	100,00
2017	1	0,01	101	1,32	7526	98,66	7074	92,74	7628	100,00
2018	1	0,01	101	1,23	8101	98,76	7548	92,02	8203	100,00
2019	1	0,01	109	1,23	8728	98,76	8209	92,88	8838	100,00
2020	0	0,00	98	1,16	8321	98,84	7916	94,03	8419	100,00
2021	0	0,00	89	1,10	8038	98,90	7632	93,91	8127	100,00
2022	0	0,00	72	1,15	6203	98,85	5947	94,77	6275	100,00

Продовження Таблиці 1

2023	1	0,02	66	0,98	6662	99,00	6406	95,20	6729	100,00
Абс. відхилення за 2010-2023 рр., ±	-1	0,00	-122	-0,88	-3261	0,88	-2843	3,74	-3384	0,00
Відн. відхилення за 2010-2023 рр., %	-50,00	0,00	-64,89	-47,24	-32,86	0,90	-30,74	4,09	-33,46	0,00

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України (2024)

Загальна кількість підприємств готельного господарства в Україні упродовж 2010-2023 рр. скоротилася на 3384 од. (від 10113 од. у 2010 р. до 6729 од. у 2023 р.), або на 33,46% при одночасному зменшенню за цей період питомої ваги малих готелів (на 32,86%), середніх (на 64,89%) та великих суб'єктів готельного бізнесу (на 50%). Аналізуючи дані табл. 1 слід відзначити, що за цей період кількість підприємств готельного господарства змінювалась нерівномірно. Так, вплив пандемії COVID-19 (2019-2021 рр.) призвів до скорочення кількості підприємств готельного господарства за цей період майже на 20% порівняно з 2010 р., а з початком повномасштабного вторгнення росії їх динаміка зазнала катастрофічного спаду (до 6275 од. у 2022 р. або на 22,8% порівняно з попереднім роком). Отже, підприємства готельного господарства України у певні кризові періоди відчували на собі тягар економічної, політичної нестабільності бізнес-середовища та агресивних військових дій в країні.

На фоні скорочення загальної кількості суб'єктів підприємницької діяльності у сфері послуг з тимчасового розміщування за 2010-2023 рр. кількість малих підприємств за цей період мала тенденцію до зменшення (від 9923 од. у 2010 р. до 6662 од. у 2023 р., або на 32,86%) Чисельність середніх підприємств готельного бізнесу за досліджувані роки

скорочувалася ще більшими темпами – від 188 од. у 2010 р. до 66 од. у 2023 р., або на 64,89% при одночасному зменшенні кількості великих підприємств.

Зауважимо, що серед малих підприємств готельного господарства переважали мікропідприємства з середньою кількістю працівників, що не перевищувала 10 осіб за рік, а річний дохід від реалізації послуг становив не більше суми, еквівалентної 2 мільйонам євро (Господарський кодекс, 2025). Частка мікропідприємств за 2010-2023 роки на ринку послуг з тимчасового розміщування України зменшилася, незважаючи на її зростання у структурі від 91,46% у 2010 р. до 95,2% у 2023 р. Таку динаміку можна пояснити тим, що підприємства готельного господарства у певні кризові періоди стикалися з проблемами, пов'язаними зі зменшенням рівня ділової активності, уповільненням темпів економічного розвитку, падінням споживчого попиту, спричиненого скороченням реальних доходів населення тощо.

Специфічною рисою сучасного розвитку підприємництва у готельному бізнесі України є формування за роки ринкових відносин сегменту фізичних осіб-підприємців, що здійснювали діяльність з тимчасового розміщування самостійно на власний ризик з метою отримання прибутку: їх кількість у 2023 р. налічувала 5370 од. і скоротилася порівняно з 2010 р. (8372 од.) на 3002 од., або 35,85% (рис.1).

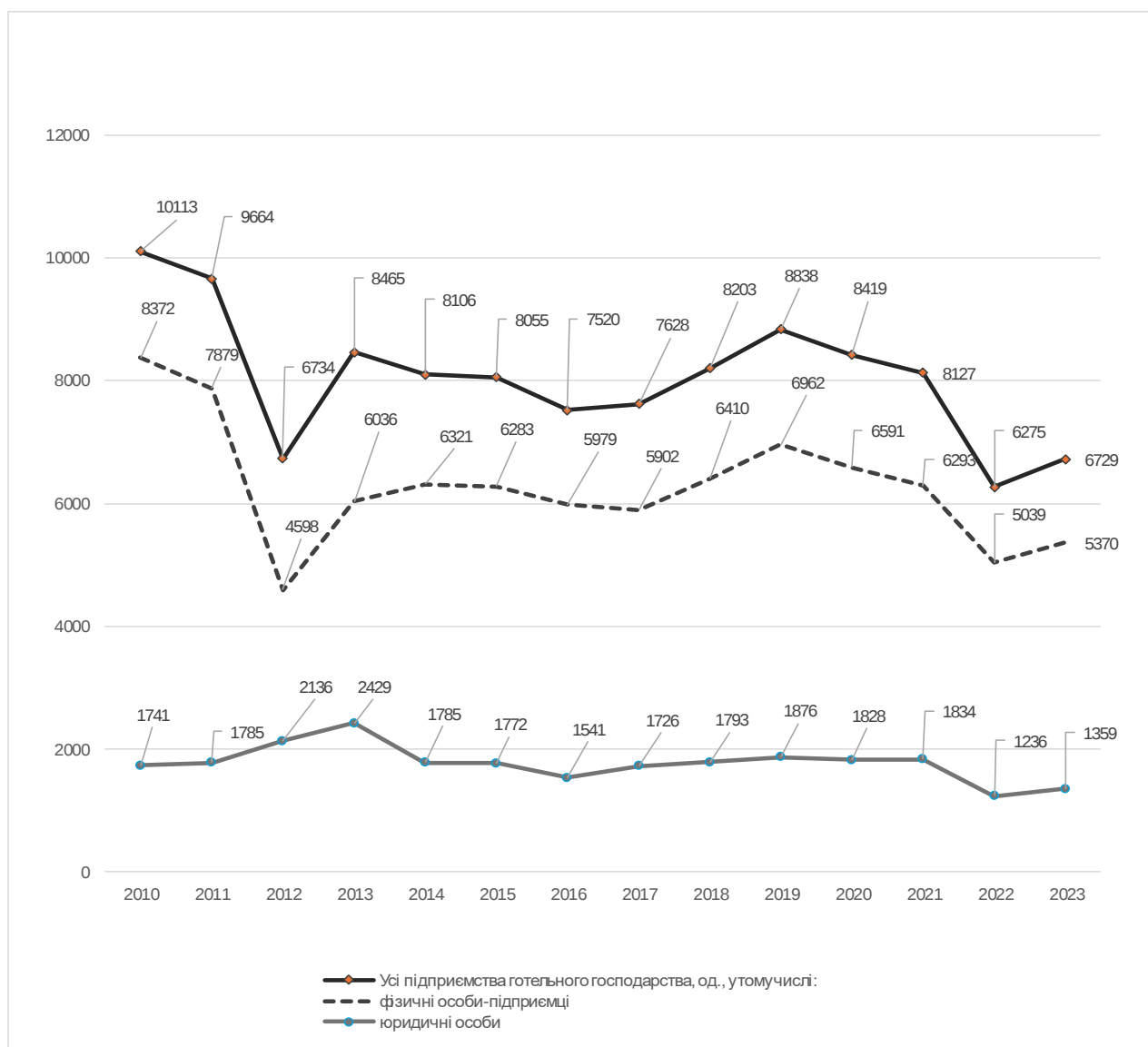


Рис. 1. Динаміка змін у кількості суб'єктів готельного підприємництва в Україні
Джерело: складено авторами за даними Державної служби статистики України (2024)

У складі вітчизняних підприємств за видом діяльності «55. Тимчасове розміщування» (за КВЕД-2010) найбільша частка належала підприємствам різновиду економічної діяльності «55.1 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування» – 66,5% (4475 од.) у 2023 р. і лише 29,22% (1966 од.) припадало на засоби розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання,

0,51% (34 од.) – кемпінги та стоянки для житлових автофургонів і причепів, а 3,77% (254 од.) – на інші засоби тимчасового розміщування (табл. 2).

Частка підприємств, що займалися різновидом економічної діяльності «55.1 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування» у структурі суб'єктів підприємництва у готельному бізнесі в Україні щорічно зростала – від 41,62% у 2010 р. до 66,5% у 2023 р. (табл. 2).

Таблиця 2

Структура підприємств за видом діяльності «55 Тимчасове розміщування» в Україні у 2010-2023 р.

Роки	Підприємства за видом діяльності 55 «тимчасове розміщування»									
	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування		Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання		Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів		Діяльність інших засобів тимчасового розміщування		Разом	
	кількість, од.	питома вага, %	кількість, од.	питома вага, %	кількість, од.	питома вага, %	кількість, од.	питома вага, %	кількість, од.	питома вага, %
2010	4209	41,62	5032	49,76	82	0,81	790	7,81	10113	100,0
2011	4067	42,08	4745	49,10	79	0,82	773	8,00	9664	100,0
2012	3010	44,70	3141	46,64	66	0,98	517	7,68	6734	100,0
2013	3788	44,75	3919	46,30	86	1,02	672	7,94	8465	100,0
2014	4081	50,35	3382	41,72	72	0,89	571	7,04	8106	100,0
2015	4035	50,09	3453	42,87	74	0,92	493	6,12	8055	100,0
2016	4104	54,57	2762	36,73	64	0,85	590	7,85	7520	100,0
2017	4432	58,10	2636	34,56	59	0,77	501	6,57	7628	100,0
2018	4985	60,77	2698	32,89	55	0,67	465	5,67	8203	100,0
2019	5451	61,68	2858	32,34	56	0,63	473	5,35	8838	100,0
2020	5125	60,87	2845	33,79	51	0,61	398	4,73	8419	100,0
2021	4903	60,33	2805	34,51	48	0,59	371	4,57	8127	100,0
2022	4082	65,05	1905	30,36	30	0,48	258	4,11	6275	100,0
2023	4475	66,50	1966	29,22	34	0,51	254	3,77	6729	100,0

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України (2024)

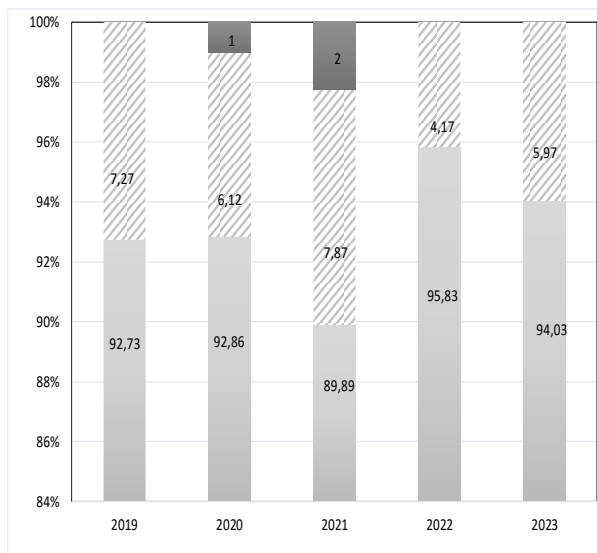
Протягом досліджуваного періоду багато вітчизняних підприємств готельного господарства, намагаючись зміцнити свої

конкурентні позиції на ринку, вдавалися до різних маркетингових заходів та інших заходів нецінової конкуренції, що особливо

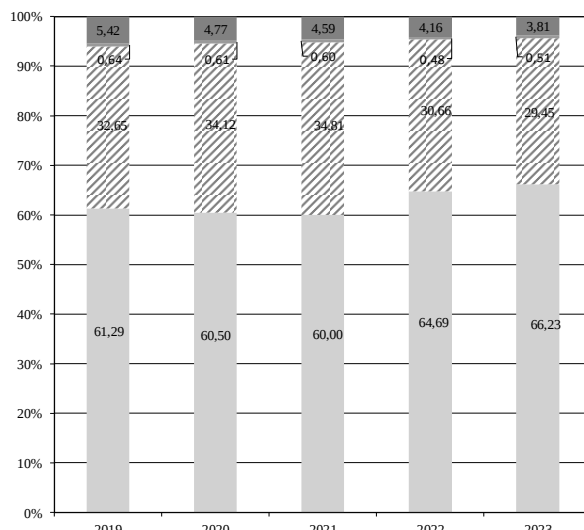
чітко простежувалося у сегменті готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Застосування сучасних маркетингових інструментів забезпечило їм достатньо стійкі конкурентні переваги та, як наслідок, змогу ефективно функціонувати на ринку (особливо, якщо такі підприємства були орієнтовані на демократичну цінову політику). Саме цим, зокрема, можна пояснити стабільні темпи зростання частки

готелів в загальній структурі засобів розміщування протягом 2013–2019 та 2022–2023 рр.

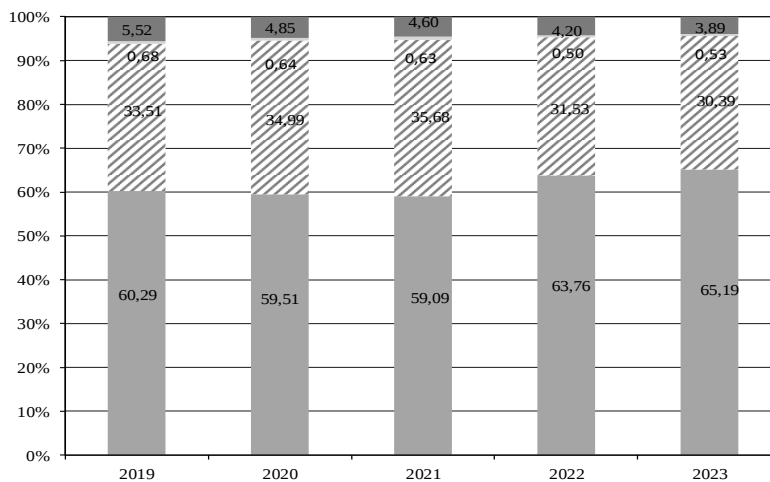
Серед великих і середніх підприємств готельного господарства частка різновиду діяльності 55.1 сягнула у 2023 р. 94%, що обумовлено специфікою організації процесів обслуговування споживачів (рис. 2).



а) великі і середні підприємства



б) малі підприємства



- 55.9. діяльність інших засобів тимчасового розміщування
- 55.3. надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів
- ▨ 55.2. діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання
- 55.1 діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

в) мікропідприємства

Рис. 2. Структура суб'єктів підприємницької діяльності за різновидами економічної діяльності з тимчасового розміщування в Україні

Джерело: складено авторами за даними Державної служби статистики України (2024)

На другому місці за значимістю для підприємств готельного господарства – різновид економічної діяльності «55.2 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання», що становив у структурі видів економічної діяльності підприємств готельного бізнесу у 2023 р. 32,34%.

Малі та мікропідприємства готельного господарства займалися також різновидом економічної діяльності «55.3 Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів» (частка яких у 2023 р. складала відповідно 0,51% та 0,53%).

Різновид економічної діяльності «55.4 Діяльність інших засобів тимчасового

розміщування» теж був не досить поширений за досліджуваний період і у 2023 р. його частка становила для малих підприємств – 3,81%, для мікропідприємств – 3,89%, а в діяльності великих і середніх підприємств мала місце тільки у 2020-2021 рр., і складала відповідно 1,02% та 2,25%.

За даними Державної служби статистики України обсяг реалізації послуг підприємств готельного господарства впродовж 2010-2023 рр. зростав як у фактичних цінах (від 5935,1 млн. грн. у 2010 р. до 11170 млн. грн. у 2023 р. або у 1,9 разів), так і порівняних цінах, що свідчить про збільшення попиту населення на послуги цих підприємств та фактичної ємності ринку (рис 3).

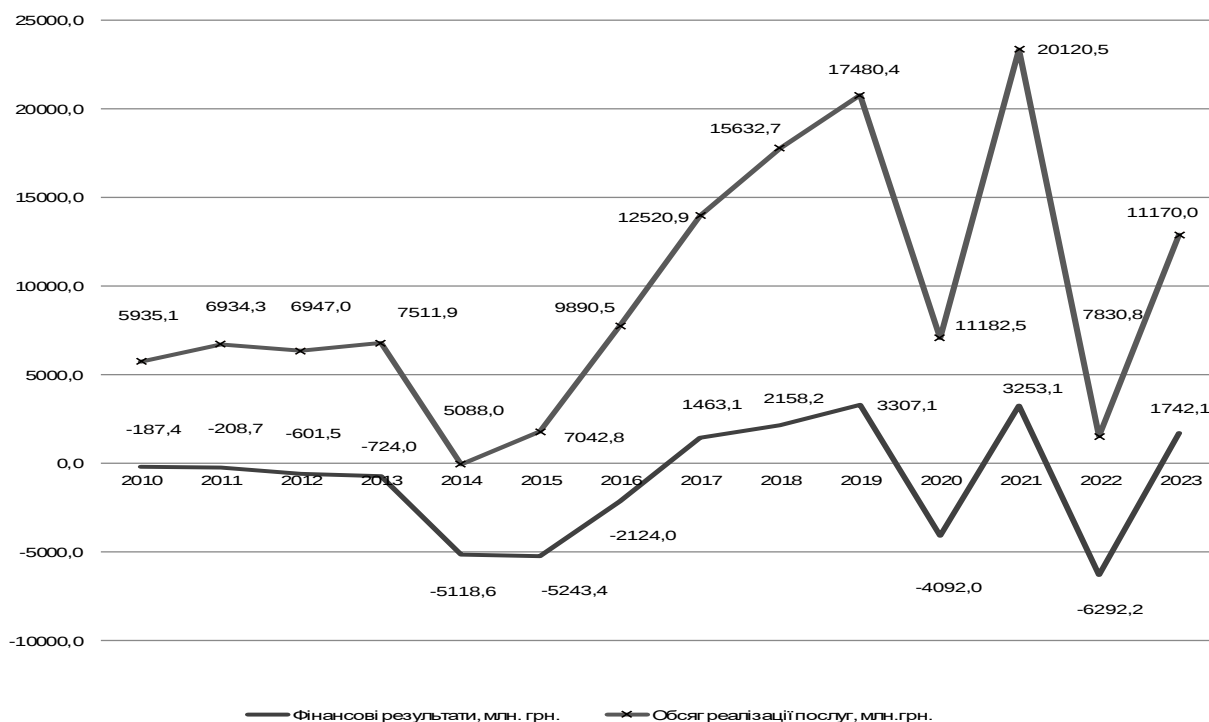


Рис. 3. Динаміка обсягів реалізації послуг та фінансових результатів підприємств готельного господарства в Україні

Джерело: складено авторами за даними Державної служби статистики України (2024)

Виключення складає скорочення обсягів реалізації послуг у 2014-2015 рр. (на 32,3%), пов'язане з економічною кризою в Україні, військовим конфліктом на Сході та анексією Криму з боку Росії, у 2020 р. (на 36,0%) – із запровадженням локдауну і закриттям кордонів у зв'язку з пандемією COVID-19, а у 2022 р. (на 61,1%) у зв'язку із розгортанням повномасштабної війни з

боку Росії. Цей вплив посилювався скороченням попиту вітчизняних потенційних споживачів передусім через невисокі доходи, міграцію місцевого населення та окупацією територій на Сході та Півдні України.

Аналізуючи рис. 3 слід відзначити, що впродовж 2010-2016 рр. підприємства готельного господарства України

працювали збитково: фінансовий результат їх звичайної діяльності зменшився від -187,4 млн. грн. у 2010 р. до -2124 млн. грн. у 2016 р. Протягом 2017-2019 рр. ситуація стабілізувалася і підприємства за підсумками звичайної діяльності, пов'язаної із тимчасовим розміщенням, отримали у загальному підсумку позитивний фінансовий результат до оподаткування, що склав у 2017 р. 1463,1 млн. грн., у 2018 р. – 2158,2 млн. грн., 2019 р. – 3307,1 млн. грн. Це свідчить про скорочення кількості збиткових підприємств за вказаний період, покращення загального управління засобами розміщення і умов ведення готельного бізнесу на окремих сегментах ринку. Однак у 2020 р. ситуація погіршилася і засоби розміщення України знову зазнали збитків, – сума негативного фінансового результату становила -4092 млн. грн. Зростання цін на експлуатаційні матеріали, енергоносії та збільшення інших витрат обумовили збільшення поточних витрат та необхідність підвищення цін на послуги розміщення, що призвело до зменшення доходної ставки на 1 гостя, споживачі стали більш економними. 2022 р. теж був несприятливим для підприємств готельного господарства у зв'язку з початком війни з росією, в результаті збитки склали -6292,2 млн. грн. Але у 2023 р. ситуація стабілізувалась і підприємства почали працювати прибутково і отримали позитивний фінансовий результат на суму 1742,1 млн. грн. Отже, незважаючи на погіршення результатів діяльності із тимчасового розміщення у 2020 та 2022 рр., у 2023 р. зросла частка підприємств, що працювали прибутково.

Готельний бізнес в Україні стикається з певними проблемами, зокрема: політична нестабільність, втягнення країни до військового конфлікту, руйнування готельної інфраструктури на прифронтових територіях, недосконалість законодавчої бази, зниження рівня безпеки туристів, підвищення собівартості послуг, скорочення платоспроможного попиту на готельні послуги, падіння реальних доходів

населення, дефіцит кваліфікованих кадрів, обмеженість асортименту послуг.

Задля вирішення зазначених проблем необхідно забезпечити міцну підтримку держави суб'єктів малого готельного бізнесу, розробку й впровадження прогресивних методів та стандартів готельного обслуговування, підвищення ефективності використання ресурсів, оновлення матеріально-технічної бази готельного господарства. Подолання негативних тенденцій, створення сприятливих умов для розвитку готельного підприємництва повинні стати пріоритетними напрямками прискорення економічного та соціального зростання країни. Першочерговими завданнями підприємств готельного господарства повинні стати забезпечення стабільної діяльності та недопущення втрати клієнтів.

Стратегічно перспективним для підприємств готельного бізнесу є пошук та реалізація управлінських рішень щодо інноваційних змін, що дозволить їм оптимізувати витрати ресурсів (передусім, фінансових) та з максимальною ефективністю використовувати наявні потужності, розвивати конкурентні переваги, спрямовані на забезпечення фактороощадності у процесі здійснення діяльності із тимчасового розміщення.

Умовами сталого розвитку готельного бізнесу можуть стати: розроблення національних стандартів готельного обслуговування відповідно до міжнародних вимог; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств готельного господарства шляхом розширення їх номенклатури, використання нових методів обслуговування споживачів; концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку готельного бізнесу; підвищення рівня комфортності обслуговування шляхом реконструкції матеріально-технічної бази тощо.

Висновки. За результатами досліджень можна зробити висновок, що активізація готельного підприємництва може здійснити позитивний вплив на розвиток готельного господарства. Це

можливе за рахунок врахування особливостей готельного підприємництва та за умов ефективного державного регулювання його розвитку.

Підприємства готельного бізнесу України представлені більшістю малих підприємств (99,0%), які функціонують в умовах, що постійно змінюються. Негативна динаміка фінансових результатів діяльності готельного господарства за період 2010-2016 рр., 2020 та 2022 рр. стала наслідком впливу війни та кризових явищ, зменшення платоспроможного попиту місцевих споживачів у країні, міграції населення, окупації територій та ін.

Література:

1. Варналій, З. С. (2002) Основи підприємницької діяльності: *навч. посібник*. К.: Знання-прес. 239 с.
2. Гаврилюк, С. П. & Литвинова Т.С. (2022) Особливості розвитку підприємництва у ресторанному бізнесі. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(65), 9–18. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-9-18>
3. Григорук, А.А., Палюх, М.С., Литвин, Л.М. & Литвінова Т.Д. (2002) Основи економічної теорії : політекономічний аспект. Тернопіль. 304.
4. Паустовська, Т.І. (2017) Історико-економічний шлях підприємництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 20, 12-17.

Для подолання негативних тенденцій у розвитку готельного підприємництва важливим є розробка й впровадження прогресивних методів та стандартів готельного обслуговування, посилення маркетингового компонента у діяльності із тимчасового розміщування, підвищення ефективності використання ресурсів підприємств готельного господарства. Від уміння впроваджувати сучасні підприємницькі технології залежить міра досягнення суб'єктами готельного бізнесу мети їхньої діяльності і високих фінансових результатів.

5. Верховна рада України (2003), Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Отримано 18 березня 2025 з <https://zakonrada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
6. Ощипок, І. М. (2019). Перспектива інвестиційної діяльності у готельному бізнесі України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету: Економічні науки*. Вип. 57, 26-32.
7. Держ. служба статистики України (2024). Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва у 2023 р.: *стат. збірник*. Київ, Держкомстат України, 120. Отримано 18 березня 2025 з <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Karlöf, B. (1989). *Business strategy*. The Macmillan press LTD, 1st edition, 166.

УДК 330.342.146:338.22(477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-118-123

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ КІЛЬКІСНИХ ТА ЯКІСНИХ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ ДОПОМОГ ДЕРЖАВІ

Шульга Артем

Аспірант Університету економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail:
artemshulha2000@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6089-3009>

EFFICIENCY OF USING QUANTITATIVE AND QUALITATIVE METHODS FOR ANALYZING FINANCIAL AID TO THE STATE

Artem Shulha

PhD Student, University of Economics and Law 'KROK', Kyiv, Ukraine, e-mail: artemshulha2000@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6089-3009>

Анотація. У статті досліджується ефективність використання кількісних та якісних методів аналізу фінансової допомоги, яка надається державі в умовах післявоєнного відновлення економіки. Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення прозорого, раціонального та стратегічно обґрунтованого використання фінансових ресурсів, які надходять від міжнародних донорів, внутрішніх резервів та інвестицій. Обґрунтовується потреба у впровадженні інструментів аналітичного оцінювання, здатних виявити реальні ефекти допомоги на макро та мікрорівнях. Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до оцінки ефективності надання допомоги, виявлення основних викликів у процесі її розподілу та розробка практичних рекомендацій для удосконалення державної політики в цій сфері. Об'єктом дослідження виступають фінансові ресурси, спрямовані на післявоєнну реконструкцію, а предметом – методи оцінки їх цільового, прозорого та результативного використання. Методологічну основу становлять принципи системного, порівняльного, критичного аналізу та кейс-метод з орієнтацією на міжнародний досвід. У статті запропоновано порівняльну характеристику кількісних і якісних методів аналізу, охарактеризовано переваги та обмеження кожного підходу. Особливу увагу приділено практиці їх застосування в різних країнах (Німеччина, Боснія і Герцеговина, Україна), а також обґрунтовано доцільність їх комбінованого використання. Теоретичною основою дослідження стали наукові праці з економіки відновлення, зокрема навчальний посібник «Економіка відновлення» під ред. В. І. Грушка. Наукова новизна полягає у комплексному міждисциплінарному підході до оцінки допомоги як інструменту фінансової політики держави в умовах інституційної трансформації. Результати дослідження можуть бути використані для формування стратегії прозорого управління допомогою, удосконалення механізмів моніторингу та координації донорів, а також при створенні цифрових систем контролю за її освоєнням. Перспективою подальших досліджень є розробка індикативної моделі ефективності фінансової допомоги з урахуванням ризиків та соціально-економічного впливу на різні сфери національної економіки.

Ключові слова: післявоєнне відновлення, фінансова допомога, управління ресурсами, прозорість, координація, фінансова політика, міжнародне партнерство

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

Abstract. The article explores the efficiency of using quantitative and qualitative methods of analyzing financial aid provided to the state in the context of post-war economic recovery. The relevance of the topic is due to the need to ensure transparent, rational, and strategically justified use of financial resources received from international donors, internal reserves, and investments. The necessity of implementing analytical assessment tools capable of identifying the real effects of aid at both macro and micro levels is substantiated. The aim of the study is to analyze current approaches to evaluating the effectiveness of aid delivery, identify key challenges in its distribution, and develop practical recommendations for improving state policy in this area. The object of the study is financial resources allocated for post-war reconstruction, while the subject is the methods of assessing their targeted, transparent, and result-oriented use. The methodological framework is based on the principles of systemic, comparative, and critical analysis, as well as case studies with a focus on international experience. The article offers a comparative characterization of quantitative and qualitative methods of analysis and outlines the advantages and limitations of each. Particular attention is paid to their application practices in various countries (Germany, Bosnia and Herzegovina, Ukraine) and substantiates the appropriateness of their combined use. The theoretical basis of the study includes academic literature on recovery economics, particularly the textbook "Recovery Economics" edited by V. I. Hrushko. The scientific novelty lies in a comprehensive interdisciplinary approach to evaluating aid as a financial policy instrument in the context of institutional transformation. The results of the study can be used to develop strategies for transparent aid management, improve monitoring and donor coordination mechanisms, and implement digital aid tracking systems. Further research prospects include developing an indicative model for evaluating the effectiveness of financial aid considering risks and socio-economic impacts on various sectors of the national economy.

Keywords: post-war recovery, financial assistance, resource management, transparency, coordination, financial policy, international partnership.

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

Постановка проблеми. Післявоєнне відновлення держави є надзвичайно складним і багаторівневим процесом, що охоплює не лише відбудову інфраструктури, але й формування ефективної фінансової політики, спрямованої на забезпечення стабільного економічного зростання. В умовах значного дефіциту бюджетних ресурсів та зростаючого навантаження на публічні фінанси особливого значення набуває питання залучення та цільового використання зовнішньої і внутрішньої фінансової допомоги. Ефективне управління такою допомогою є одним із ключових чинників стійкого відновлення, що забезпечує прозорість, зменшення корупційних ризиків та підвищення довіри з боку міжнародних партнерів.

Наявність різних за своєю природою джерел допомоги (державні резерви, міжнародні фонди, гранти, позики) та складність координації між донорами, центральними й місцевими органами влади потребує впровадження науково обґрунтованих підходів до аналізу, оцінки й моніторингу результативності використання цих ресурсів. Саме тому важливо дослідити сучасні аналітичні підходи, які дозволяють виявити ефективність надання та застосування фінансової допомоги у післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ефективного використання фінансової допомоги в умовах післявоєнного відновлення розглядається у численних роботах як українських, так і зарубіжних дослідників. Зокрема, Світовий банк (Світовий банк, 2023), Міжнародний валютний фонд (IMF, 2023) та Бюро економічного аналізу США (U.S. Bureau of Economic Analysis, 2022) акцентують увагу на потребі впровадження прозорих механізмів управління ресурсами, посилення контролю з боку громадськості та цифровізації моніторингу. У працях Айхенґріна Б. (Eichengreen, 2007) та аналітичних документах Європейської комісії (European Commission, 2021) розкривається історичний досвід післявоєнної реконструкції у Європі,

зокрема у Німеччині та країнах Балканського регіону.

На національному рівні актуальність теми висвітлено в навчальному посібнику «Економіка відновлення» під ред. В. І. Грушка (Грушко, 2023), де обґрунтовано необхідність стратегічного планування, багаторівневої координації допомоги та залучення іноземних інвестицій для структурної трансформації економіки. Водночас у науковому дискурсі поки що недостатньо уваги приділено інтегрованому підходу до поєднання кількісних і якісних методів аналізу ефективності допомоги, а також методичним підходам до оцінки інституційної спроможності держави як однієї з умов результативного використання ресурсів.

У межах дослідження мета полягала в комплексному аналізі інструментів оцінки ефективності використання фінансової допомоги, що залучається державою у післявоєнний період. У фокусі уваги перебували як кількісні, так і якісні методи аналізу, що дозволяють виявити проблеми розподілу, моніторингу та управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення прозорості, зниження ризиків та підвищення результативності політики відновлення. Об'єктом дослідження виступають фінансові ресурси, спрямовані на реалізацію проєктів післявоєнної реконструкції. Предметом є процеси надання, розподілу та оцінки ефективності їх використання в системі державного управління.

Методологічною основою дослідження є поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема порівняльного аналізу, системного підходу, критичного узагальнення та кейс-аналізу, що дозволило врахувати міжнародний досвід використання допомоги в різних країнах, оцінити рівень інституційної спроможності та сформулювати пропозиції щодо вдосконалення державної політики у сфері повоєнного відновлення економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка ефективності

використання фінансової допомоги державі потребує застосування різних аналітичних підходів, які дозволяють об'єктивно вимірювати результати й водночас враховувати управлінський та інституційний контекст. У науковій літературі загальновизнаним є поділ методів аналізу на кількісні та якісні (OECD, 2021; Крамаренко, 2020). Така класифікація застосовується в дослідженнях міжнародних організацій (Світовий банк, OECD), а також вітчизняних науковців, зокрема у межах моделі економіки відновлення (Грушко, 2023).

Кількісні методи передбачають використання числових даних та індикаторів для вимірювання обсягів і результативності використання фінансових ресурсів. Вони базуються на формалізованих розрахунках — коефіцієнтах освоєння коштів, індексах ефективності, темпах зростання/зниження витрат, рівні реалізації проєктів у грошовому та часовому вимірі (Крамаренко, 2020; OECD, 2022). Їх перевагою є можливість отримання об'єктивних, порівнюваних і репрезентативних результатів, які можна використовувати для побудови

економетричних моделей та моніторингу динаміки впродовж тривалого періоду.

Водночас у багатьох випадках кількісного аналізу недостатньо для розуміння управлінських, організаційних або соціально-політичних чинників, що впливають на ефективність допомоги. У таких ситуаціях доцільно використовувати якісні методи, засновані на експертних оцінках, глибинному вивченні кейсів, SWOT-аналізі, методі Делфі, контент-аналізі нормативних і звітних документів (OECD, 2022; Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2022). Вони дають змогу виявити причинно-наслідкові зв'язки, ризики, слабкі місця в координації між донорами та органами влади, а також оцінити рівень інституційної спроможності.

У таблиці 1 представлено порівняльну характеристику кількісних та якісних методів аналізу фінансової допомоги, сформовану на основі узагальнення положень наукових джерел (Грушко, 2023; OECD, 2021; Крамаренко, 2020; OECD, 2022; Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2022).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика кількісних і якісних методів аналізу фінансової допомоги

№	Критерій	Кількісні методи	Якісні методи
1	Тип даних	Числові, статистичні дані	Експертні оцінки, описові характеристики
2	Основні інструменти	Індикатори, коефіцієнти, економетричні моделі	SWOT-аналіз, кейс-аналіз, метод Делфі, інтерв'ю
3	Мета застосування	Вимірювання ефективності, продуктивності, динаміки	Виявлення причин, ризиків, управлінських бар'єрів
4	Переваги	Об'єктивність, порівнюваність, доступність статистики	Гнучкість, глибина аналізу, адаптація до контексту
5	Обмеження	Не враховують соціальні, політичні, управлінські фактори	Суб'єктивність, складність відтворення результатів
6	Приклади використання	Оцінка ВВП, бюджетної ефективності, коефіцієнта освоєння коштів	Оцінка прозорості, координації допомоги, впливу на інституційні процеси

Джерело: узагальнено автором на основі (Грушко, 2023; OECD, 2021; Крамаренко, 2020; OECD, 2022; Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2022)

Як свідчить аналіз, ефективне управління післявоєнною фінансовою допомогою потребує не лише кількісної звітності, але й якісного аналізу — особливо у складних умовах, коли значну роль відіграють політичні, правові та інституційні фактори. Саме тому комбіноване використання обох підходів є необхідним для прийняття зважених управлінських рішень (Грушко, 2023; Marshall Plan Aid, 1948–1952).

Аналіз ефективності фінансової допомоги в умовах післявоєнного відновлення не є абстрактною теоретичною конструкцією. Світовий досвід показує, що країни, які зазнали масштабних руйнувань унаслідок збройних конфліктів, стикались із подібними викликами, як і сучасна Україна: недостатня координація донорів, корупційні ризики, дефіцит прозорих механізмів оцінювання результативності витрат. Саме тому вивчення прикладних моделей застосування методів аналізу фінансової допомоги дозволяє краще зрозуміти їхню дієвість, переваги та межі ефективності.

Одним із найбільш досліджених прикладів є План Маршалла — масштабна програма економічної допомоги Сполучених Штатів країнам Західної Європи після Другої світової війни. У процесі її реалізації активно застосовувались кількісні методи аналізу, що передбачали постійне вимірювання обсягів допомоги, виконання бюджетних планів, темпів інфляції та динаміки зростання ВВП (UNDP Bosnia and Herzegovina, 2005). Разом з тим, успішність програми значною мірою залежала й від якісних чинників, таких як координація з місцевими урядами, узгодженість політичних рішень і рівень довіри між донорами та реципієнтами (Transparency International Ukraine, 2023).

Іншим прикладом є Боснія і Герцеговина, де після підписання Дейтонських угод у 1995 році за підтримки Європейського Союзу та Світового банку було розпочато програми відновлення, які активно поєднували якісні методи аналізу (експертні оцінки, кейс-стаді, опитування) з

обмеженим використанням кількісних індикаторів. Вивчення ефективності фінансової допомоги в цьому контексті показало, що в умовах слабких інституцій саме якісні методи дозволяють виявляти глибинні проблеми — недостатню координацію, низьку спроможність місцевих органів, управлінські конфлікти (Міністерство фінансів України, 2023; CASE Україна, 2023).

У контексті України проблема ефективного використання фінансової допомоги набула особливої актуальності з 2022 року, коли обсяги міжнародної підтримки значно зросли. Згідно з даними Світового банку та Міністерства фінансів України, основними джерелами допомоги стали позики від МВФ, гранти ЄС, кошти USAID, технічна допомога урядів окремих країн (IMF, 2023; Kyiv School of Economics, 2023). Проте, як показують дослідження незалежних аналітичних центрів, зокрема CASE Україна та KSE, процес оцінювання ефективності використання цих коштів є фрагментарним, а в багатьох випадках відсутня інтегрована система моніторингу (Міністерство відновлення України, 2023).

На практиці кількісні індикатори — такі як рівень засвоєння коштів, частка реалізованих проєктів, обсяг звітної документації — не завжди дають повну картину. Саме тому останні роки зростає інтерес до інтегрованих інструментів, які поєднують аналітику даних з експертною оцінкою, громадським аудитом, цифровими системами контролю (наприклад, ProZorro, eRecovery). У деяких випадках застосовуються навіть гібридні моделі, коли кількісні результати автоматично доповнюються якісним аналізом ризиків або управлінських бар'єрів.

Зіставлення міжнародного досвіду свідчить, що ефективність аналізу допомоги значною мірою залежить від типу методів, що застосовуються, та їх комбінації. У стабільних інституційних умовах (як у випадку Плану Маршалла) результативність кількісних методів була високою. Натомість у середовищах із фрагментарною системою управління (Боснія і Герцеговина, частково Україна) саме якісні підходи дозволяли виявити

критичні управлінські проблеми. Основні характеристики та результати застосування

методів у різних країнах наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняння застосування методів аналізу фінансової допомоги в різних країнах

Країна / регіон	Методи, що застосовувалися	Результат	Коментар щодо ефективності
Німеччина (План Маршалла)	Кількісні (макропоказники), базові якісні (координація)	Високий рівень відновлення та економічного зростання	Висока прозорість, сильні інституції, повноцінний контроль
Боснія і Герцеговина	Якісні (експертні оцінки, кейс-аналіз), частково кількісні	Середній рівень результативності та стійкості	Обмежена інституційна спроможність, нестабільність координації
Україна	Переважно кількісні; якісні фрагментарно застосовуються	Змішані результати, ефективність обмежена інституційними бар'єрами	Потребує інтеграції підходів і запровадження якісного моніторингу

Джерело: узагальнено автором на основі (UNDP Bosnia and Herzegovina, 2005; Transparency International Ukraine, 2023; Міністерство фінансів України, 2023; CASE Україна, 2023; Kyiv School of Economics, 2023; Міністерство відновлення України, 2023)

Висновки. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що оцінка ефективності використання фінансової допомоги державі у післявоєнний період вимагає комплексного підходу, заснованого на поєднанні кількісних та якісних методів аналізу. Кількісні методи забезпечують можливість вимірювання темпів освоєння коштів, результативності бюджетних програм, виконання цільових показників, однак вони часто не враховують управлінські, політичні й соціальні фактори, які суттєво впливають на загальну результативність політики відновлення. Якісні ж методи дозволяють виявити такі фактори через експертні оцінки, аналіз управлінських рішень та інституційної спроможності.

Проведений аналіз міжнародного досвіду (Німеччина, Боснія і Герцеговина, Україна) підтвердив, що найвищих результатів досягали ті країни, які застосовували комбіновані аналітичні підходи, тобто інтегрували точні кількісні показники з гнучкими якісними

інструментами моніторингу, оцінювання й коригування. В Україні ж наразі домінують кількісні підходи, які не завжди забезпечують повне уявлення про ефективність фінансових впливів, що обмежує можливості своєчасного реагування на ризики.

Таким чином, наукова новизна дослідження полягає у формулюванні моделі комбінованого підходу до аналізу ефективності фінансової допомоги в умовах післявоєнного відновлення, який поєднує переваги різних груп методів і враховує специфіку українського управлінського контексту.

Практична значущість результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів під час формування системи моніторингу й оцінки ефективності використання міжнародної та внутрішньої фінансової допомоги. Це дозволить підвищити прозорість процесів, забезпечити адаптивність державної політики до викликів відновлення та сформулювати засади для сталого розвитку.

Література:

1. Bechara, A., Damasio, H., & Damasio, A. R. (2000). Emotion, decision making and the orbitofrontal cortex. *Cerebral Cortex*, 10(3), 295–307. <https://doi.org/10.1093/cercor/10.3.295>
2. CASE Україна. (2023). Аналітичний огляд ефективності бюджетної підтримки. Retrieved from <https://case-ukraine.com.ua>
3. Crowden, A. (2008). Professional boundaries and the ethics of dual and multiple overlapping relationships in psychotherapy. *Monash Bioethics Review*, 27(4), 10–27.
4. Eichengreen, B. (2007). *The European Economy Since 1945: Coordinated Capitalism and Beyond*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
5. European Commission. (2021). EU Support to Western Balkans. Retrieved from <https://ec.europa.eu>
6. Грушко, В. І. (2023). *Економіка відновлення: фінансова політика в післякризовий період*. Київ: Університет «КРОК».
7. Дьяків, О. І. (2017). *Фінансовий аналіз: підручник*. Київ: Центр учбової літератури.
8. IMF. (2023). Ukraine: Extended Fund Facility. Retrieved from <https://www.imf.org>
9. Інститут економіки та прогнозування НАН України. (2022). *Щорічна доповідь про макроекономічну ситуацію в Україні*.
10. Крамаренко, Г. О. (2020). Кількісні та якісні методи аналізу економічних процесів. *Економічний вісник*, (4), 45–53.
11. Kyiv School of Economics. (2023). Аналіз використання міжнародної допомоги: виклики та можливості. Retrieved from <https://kse.ua>
12. Marshall Plan Aid. (1948–1952). *Economic Cooperation Administration*. Retrieved from <https://www.marshallfoundation.org>
13. Міністерство відновлення України. (2023). Електронна платформа eRecovery. Retrieved from <https://erecovery.gov.ua>
14. Міністерство фінансів України. (2023). Інформація про надходження та використання міжнародної допомоги. Retrieved from <https://mof.gov.ua>
15. OECD. (2021). *Quality Standards for Development Evaluation*. Retrieved from <https://www.oecd.org/development>
16. OECD. (2022). *Ensuring the Effective Use of Development Finance in Fragile Contexts*. Retrieved from <https://www.oecd.org>
17. Transparency International Ukraine. (2023). Моніторинг використання державних коштів в умовах війни. Retrieved from <https://ti-ukraine.org>
18. U.S. Bureau of Economic Analysis. (2022). *National Economic Accounts*. Retrieved from <https://www.bea.gov>
19. Світовий банк. (2023). Ukraine Economic Update. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>

УДК 336.71

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-124-131

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ КАПІТАЛЬНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАКРОПРУДЕНЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В АНТИКРИЗОВОМУ РЕГУЛЮВАННІ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

Олександр Пейков

Аспірант кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК",
Київ, Україна, e-mail: PieikovOV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1748-2751>

EFFECTIVENESS OF THE APPLICATION OF CAPITAL TOOLS OF MACROPRUDENTIAL POLICY IN ANTI-CRISIS REGULATION OF THE NATIONAL BANKING SECTOR

Oleksandr Pieikov

Postgraduate student of the Department of National Economy and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PieikovOV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1748-2751>

Анотація. Попередні фінансово-економічні кризи доводять ключову роль макропруденційного регулювання фінансового сектору в запобіганні накопиченню системних ризиків. Одним із основних інструментів такого регулювання є засоби прямого та опосередкованого впливу на капітал банків. Відповідними нормативно-правовими актами Національного банку України визначено можливість регулятора встановлювати динамічні буфери капіталу, базою розрахунку яких є норматив адекватності регулятивного капіталу. Проте, внаслідок негативного впливу пандемії SARS COVID-2019 та повномасштабного вторгнення РФ на територію України, наразі відсутній практичний досвід застосування зазначених інструментів, що підтверджує актуальність дослідження їх ефективності. У статті представлено результати дослідження ефективності впровадження капітальних інструментів макропруденційної політики з метою антикризового регулювання національного банківського сектору. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що буфери капіталу безперечно сприяють забезпеченню фінансової стабільності внаслідок збільшення регулятивного капіталу банків, проте, мають незначний контрциклічний ефект через слабкий трансмісійний механізм. Автором на підставі побудови векторної авторегресійної моделі (VAR) доведено, що регулятивний капітал банку включає проциклічний компонент у вигляді резервів під знецінення кредитної заборгованості, який впливає на розмір регулятивного капіталу та, як наслідок, на значення нормативу адекватності регулятивного капіталу через фінансовий результат банку. Результати оцінки трансмісійного каналу буферів капіталу вказують на наявність теоретичного обґрунтування та водночас свідчать про відсутність прикладного ефекту. Отримані результати дослідження дозволяють обґрунтувати доцільність впровадження динамічного резервування, як більш ефективного контрциклічного інструменту макропруденційного регулювання. Перспективи подальших досліджень спрямовані на розробку конкретних рекомендацій щодо оптимізації державної макропруденційної політики та застосування найбільш ефективних інструментів протидії накопиченню системних ризиків у банківському секторі.

Ключові слова: макропруденційна політика, буфери капіталу, системні ризики, антикризове регулювання, динамічні резерви, банківський сектор.

Формули: 7; рис.: 2, табл.: 1, бібл.: 12

Abstract. Previous financial and economic crises prove the key role of macroprudential regulation of the financial sector in preventing the accumulation of systemic risks. One of the main instruments of such regulation is the means of direct and indirect influence on capital. The relevant regulatory and legal acts of the National Bank of Ukraine determine the possibility for the regulator to establish dynamic capital buffers, which are based on the regulatory capital adequacy ratio. However, due to the negative impact of the SARS COVID-2019 pandemic and the full-scale invasion of the Russian Federation into the territory of Ukraine, there is no practical experience in applying these instruments, which confirms the relevance of studying their effectiveness. The article presents the results of a study of the effectiveness of the implementation of capital instruments of macroprudential policy for the purpose of anti-crisis regulation of the national banking sector. The hypothesis of the study is that capital buffers undoubtedly contribute to ensuring financial stability due to an increase in the regulatory capital of banks, however, they have a slight countercyclical effect due to a weak transmission mechanism. Based on the construction of a vector autoregressive model (VAR), the author proved that the bank's regulatory capital includes a procyclical component in the form of reserves for impairment of credit debt, which affects the size of regulatory capital and, as a result, the value of the regulatory capital adequacy ratio through the bank's financial result. The results of the assessment of the transmission channel of capital buffers indicate the presence of theoretical justification and at the same time indicate the absence of an applied effect. The obtained research results allow us to substantiate the feasibility of introducing dynamic reserving as a more effective countercyclical tool of macroprudential regulation. The prospects for further research are aimed at developing specific recommendations for

optimizing state macroprudential policy and applying the most effective tools to counteract the accumulation of systemic risks in the banking sector.

Key words: macroprudential policy, capital buffers, systemic risks, anti-crisis regulation, dynamic provisions, banking sector.

Formulas: 7; fig.: 2, tabl.: 1, bibl.: 12

Постановка проблеми. Метою впровадження макропруденційних інструментів капіталу є встановлення вимог до економічного капіталу банків для нівелювання негативного впливу майбутніх фінансових криз, а також регулювання ділової активності в періоди кредитної експансії та економічного спаду. Так, центральні банки шляхом прямого чи опосередкованого впливу на економічний капітал комерційних банків регулюють їх готовність надавати кредити, а отже впливають на ділову активність.

Так, чим більшими є вимоги до капіталу, тим меншою є готовність банків до кредитування. Отже, вищий рівень буферу передбачає більш стійку фінансову систему. Тому, коли регулюючі органи помічають, що загальний обсяг кредитів перевищує його рівноважне значення, вони автоматично збільшують коефіцієнт вимоги до капіталу, щоб уникнути надлишкового кредитування.

Проте, рівень економічного капіталу банків фактично враховує рівень сформованих резервів під очікувані кредитні збитки внаслідок дефолту боржників, тобто є залежним від зростання ймовірності дефолту (PD) та збитків у разі дефолту (LGD). Отже, ймовірно, що вимоги до капіталу будуть збільшуватись в періоди економічного спаду внаслідок зростання ймовірності дефолту. Зазначене може мати негативний проциклічний ефект на фінансовий сектор.

Зважаючи на вищезазначене та реалізацію процедури впровадження буферів капіталу Національним банком України, важливим є дослідження впливу макропруденційних інструментів капіталу на обсяги кредитування на прикладі національного банківського сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень та публікацій, присвячених аналізу ефективності капітальних інструментів макропруденційної політики свідчить про

наявний інтерес наукової спільноти до оцінки доцільності їх впровадження з метою нівелювання впливу фінансових криз. Водночас, незважаючи на одностайну думку щодо визначної ролі інструментів прямого та опосередкованого впливу на капітал банків для забезпечення фінансової стійкості банківської системи (Mizen et al., 2018; Warjiyo & Juhro, 2022), відсутні переконливі докази ефективності найпопулярніших інструментів впливу на капітал, зокрема, буферів капіталу.

За результатами досліджень Kishan and Opiela (2000), Akram (2014) встановлено наявність зв'язку між збільшенням вимог до капіталу та обсягами кредитування. Зазначені дослідники стверджують, що впровадження буферів капіталу сприятиме забезпеченню фінансової стабільності та матиме позитивний контрциклічний ефект внаслідок зменшення обсягів кредитування. Здебільшого такі дослідження здійснюються на базі побудови динамічних стохастичних моделей загальної рівноваги, які мають високий рівень теоретичного обґрунтування, проте, можуть включати помилки специфікації.

Натомість інші дослідники (Behm et al., 2016; Jiménez & Saurina, 2006) зазначають про наявний проциклічний компонент капіталу, який може мати негативний вплив на регулювання ділової активності або наголошують на відсутності впливу буферів капіталу на ділову активність (Kai Lin, 2020). Так, в основі тверджень закладено гіпотезу щодо послаблення кредитних стандартів під час фази розширення. За результатами досліджень Jiménez and Saurina (2006) встановлено, що позики надані в періоди буму мають вищий рівень дефолтів, ніж кредити надані в періоди спаду. Крім того, дослідники наголошують на зменшенні вимог до забезпечення під час кредитних бумів.

Дослідники зазначають, що під час фази підйому позичальники та кредитори занадто оптимістичні при прийнятті

інвестиційних рішень, що призводить до більшої кількості помилкових рішень під час схвалення кредитних операцій. Такий надмірний оптимізм призводить до застосування нижчих стандартів кредитування. Водночас, під час рецесії банки стають більш вимогливими та посилюють стандарти кредитування, що, в свою чергу, посилює рецесію.

Формування мети та методів дослідження. Основною метою цієї статті є дослідження контрциклічної функції макропруденційних інструментів капіталу та доцільності їх впровадження з метою регулювання фінансового сектору України.

Для досягнення мети було використано методи кореляційно-регресійного аналізу – для оцінки трансмісійних каналів капітальних

інструментів макропруденційної політики, графічний – для візуалізації та оцінки динаміки нормативу адекватності капіталу, обсягів резервів під знецінення заборгованості та обсягів кредитування, аналіз – для обґрунтування проциклічної компоненти регулятивного капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження. За результатами аналізу наявної теоретичної бази та практичного світового досвіду можна виділити шість інструментів впливу на економічний капітал банків з метою впровадження макроекономічної політики, забезпечення фінансової стійкості фінансового сектору та управління фінансовими циклами.

Таблиця 1

Макропруденційні інструменти впливу на капітал

Інструмент капіталу	Опис
Контрциклічний буфер капіталу (CCB)	Суть інструменту полягає у встановленні вищих вимог до капіталу (буфера) у період кредитної експансії з можливістю зниження вимог або повної його деактивації в моменти економічного спаду, коли системні ризики матеріалізуються.
Буфер системної важливості для системно важливих банків	Передбачає встановлення додаткових вимог до капіталу системно важливих фінансових установ, банкрутство яких може мати серйозні наслідки для фінансової системи.
Буфер системного ризику (SRB)	Передбачає формування додаткового запасу капіталу для зниження вразливості до довготермінових структурних (нециклічних) системних ризиків. Може застосовуватися до всіх або окремих груп фінансових установ.
Буфер консервації капіталу	Метою інструменту є створення запасу капіталу в нестресовий період понад мінімальні обов'язкові вимоги для покриття можливих збитків та недопущення порушення мінімальних вимог до достатності капіталу в майбутньому.
Коефіцієнт левериджу	Встановлює вимоги до співвідношення капіталу першого рівня до сукупних активів та позабалансових зобов'язань. Підтримання коефіцієнта на необхідному рівні дає змогу обмежувати нарощувати кредитними установами активних операцій за рахунок залучених коштів.
Динамічне резервування	Передбачає динамічну зміну вимог до формування резервів під знецінення активних операцій з метою обмеження кредитування та можливості покриття реалізації кредитних ризиків.

Джерело: складено автором на основі Науменкова and Міщенко (2015)

Як свідчать дані табл. 1, центральні банки або інші регуляторні органи шляхом прямого чи опосередкованого впливу на економічний капітал банків регулюють їх готовність надавати кредити, а отже впливають на ділову активність. Так, основною метою контрциклічного буферу капіталу є досягнення ширшої макропруденційної мети захисту банківського сектору від періодів надмірного зростання сукупного кредиту, який часто пов'язаний з накопиченням системного ризику.

Умовно капітал банку можна відобразити у вигляді простої алгебраїчної формули:

$$Cap_t = b_t - d_t \quad (1)$$

де, b_t – активи банку, а d_t – його зобов'язання.

Таким чином встановлення буферу капіталу можна відобразити наступним чином:

$$d_t \leq (1 - CRR)b_t \quad (2)$$

Тобто, чим більшими є вимоги до капіталу, тим меншими є готовність банків до кредитування. Отже, вищий рівень CRR передбачає більш стійку фінансову систему. Тому, коли регулюючі органи помічають, що загальний обсяг кредитів перевищує його рівноважне значення, вони автоматично збільшують коефіцієнт вимоги до капіталу, щоб уникнути надлишкового кредитування.

Отже, відповідність адекватності капіталу банку встановленим вимогам має досягатися або за рахунок зменшення обсягів ризикованих активів, зокрема, клієнтських кредитів, або за рахунок збільшення обсягів капіталу банку.

Незважаючи на впровадження Національним банком України вимог до динамічних буферів капіталу, а саме, буферу консервації, контрциклічного буферу, буферу системної важливості та буферу системного ризику (Національний банк України, 2001), на національному ринку відсутній практичний досвід регулювання обсягів кредитування шляхом підвищення вимог до капіталу. Так, з огляду на пандемію SARS COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ на

територію України на практиці буфери капіталу не встановлювалися.

Оцінка трансмісійного каналу контрциклічного буферу капіталу здійснена шляхом побудови моделі векторної авторегресії (VAR) за даними національного банківського сектору. Моделі багатьох змінних, до яких належать VAR моделі, дають змогу описати взаємний вплив економічних та фінансових показників. Так, в даному дослідженні оцінюється взаємозв'язок квартальних значень співвідношення клієнтських кредитів до ВВП (x_1), нормативу адекватності регулятивного капіталу (x_2), співвідношення обсягів резервів під знецінення заборгованості за клієнтськими кредитами до клієнтського кредитного портфеля (x_3), темпу росту ВВП (x_4), середньозважених ставок кредитування (x_5), а також темпу зміни готівкового курсу долару США до гривні (x_6) за період з 2011 до 2023 років. Метою побудови моделі є визначення впливу буферів капіталу та резервів під знецінення кредитної заборгованості на ділову активність через вплив на бажання банків надавати кредити. За результатами перевірки рядів даних перших різниць за тестом Дікі-Фулера підтверджено стаціонарність даних (усі значення p -value є меншими за граничне значення 0,05, а саме, 0,00000003177, 0,00000000002227, 0,000002128, 0,000000001221, 0,00000002012, 0,000003431, 0,000000000008847, 0,0000000000000001578 відповідно).

З метою визначення оптимальної структури лагів для VAR моделі використано інформаційний критерій Шварца (BIC), який є найбільш консервативним та підходить для побудови простої моделі, яка краще узагальнює дані (найнижче значення -21,122176 відповідає одному лагу). Моделювання здійснено шляхом застосування інструментарію програмного забезпечення Gretl. Всі зворотні квадрати моделі не перевищують значення 1, що свідчить про її стабільність. Результати ARCH-тестування свідчать про гомоскедантичність даних (0,3203), а результати тестування моделі на наявність

автокореляції даних свідчать про її відсутність (0,4108).

$$x_1 = -0,0249105 + 0,403080x_{1,1} + 2,23301x_{2,1} - 0,424348x_{3,1} + 0,00616580x_{4,1} + 0,145155x_{5,1} + 0,623825x_6$$

(3)

$$x_2 = -0,000751153 - 0,0295418x_{1,2} - 0,0794444x_{2,2} + 0,0278823x_{3,2} + 0,0734099x_{4,2} - 0,126190x_{5,2} - 0,0557564x_6$$

(4)

$$x_3 = 0,000793104 - 0,0169830x_{1,3} + 0,0363453x_{2,3} + 0,395256x_{3,3} - 0,102210x_{4,3} + 0,133759x_{5,3} + 0,0520016x_6$$

(5)

$$x_4 = -0,000466075 + 0,000890092x_{1,4} + 0,113869x_{2,4} + 0,0762896x_{3,4} + 0,106166x_{4,4} + 0,0379119x_{5,4} -$$

$$0,0213843x_6$$

(6)

$$x_5 = 0,00152329 + 0,0262023x_{1,5} - 0,177310x_{2,5} + 0,0506920x_{3,5} - 0,0111039x_{4,5} + 0,363455x_{5,5} + 0,00339685x_6$$

(7)

Формула (3) відображає вплив факторів на змінну співвідношення обсягу клієнтських кредитів до ВВП. Слід зазначити, що модель пояснює 71,42% дисперсії залежної змінної співвідношення клієнтських кредитів до ВВП через лагові значення інших змінних системи. Отже, наявний сильний зв'язок між вищезазначеною змінною та іншими змінними, який вказує на адекватність моделі та можливість її використання для аналізу та прогнозування.

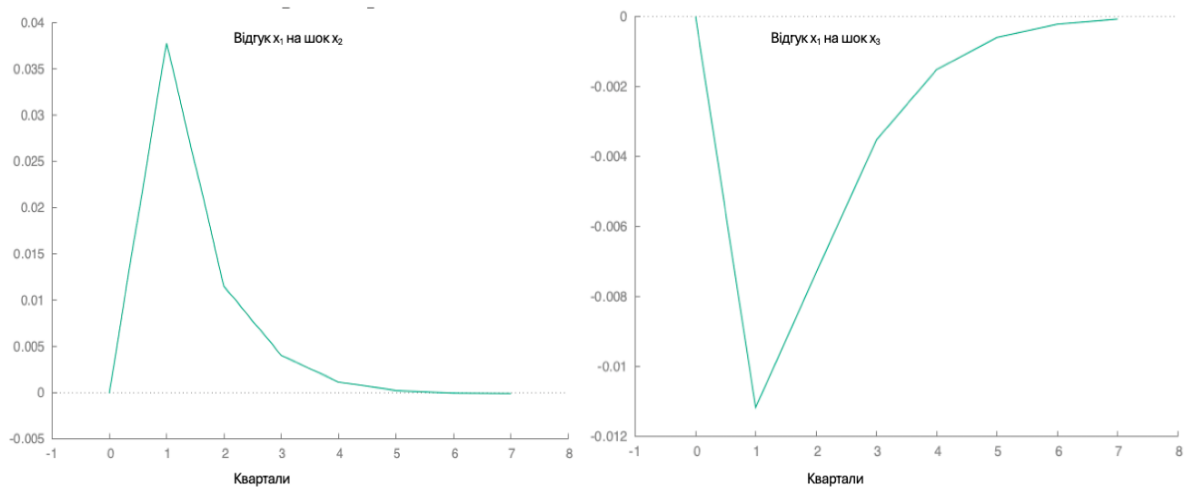


Рис. 1. Аналіз відгуків співвідношення обсягу клієнтських кредитів до ВВП на шоки адекватності капіталу та резервів під знецінення заборгованості.

Джерело: складено автором за даними Національний банк України (2024) та Державна служба статистики (2024)

На Рис.1 відображено реакцію обсягів кредитування на шоки вимог до капіталу та обсягів резервів під знецінення заборгованості за кредитами. Так, відповідно до статистичних даних збільшення вимог до капіталу не має контрциклічного ефекту на ділову активність, оскільки супроводжується зростанням кредитування з подальшим

поверненням показника до вхідного значення протягом п'яти кварталів. Водночас, збільшення резервування під знецінення кредитної заборгованості клієнтів супроводжується зниженням кредитування в короткостроковому періоді, а саме, зменшенням обсягів протягом одного кварталу з подальшим відновленням через сім кварталів.

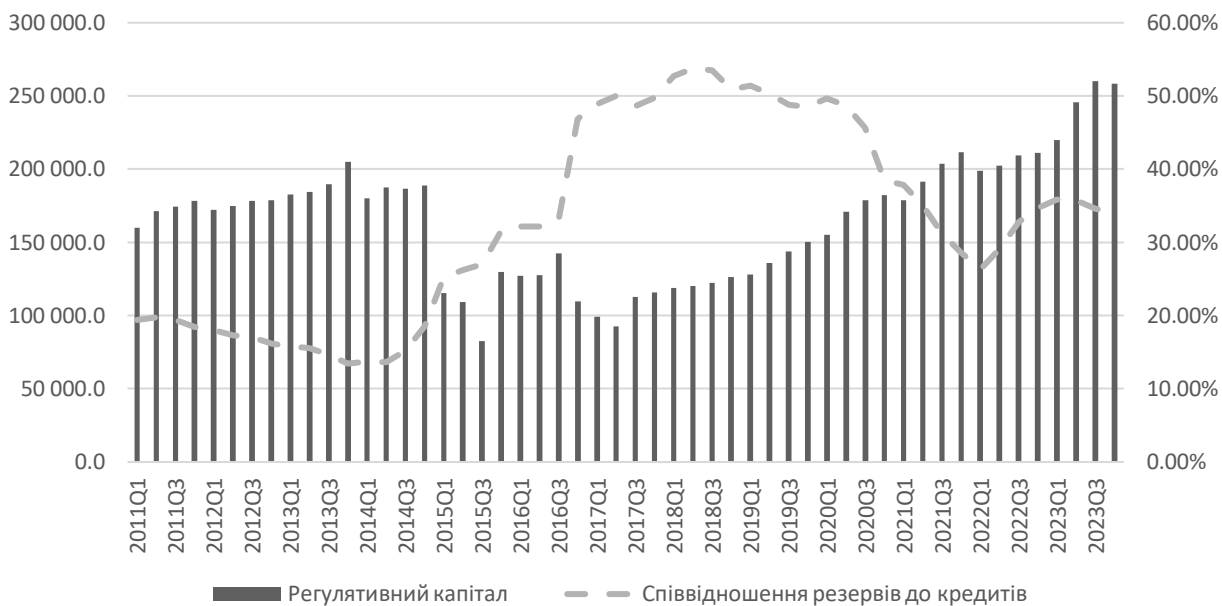


Рис. 2. Динаміка співвідношення резервів під знецінення заборгованості за клієнтськими кредитами до клієнтського кредитного портфеля та регулятивного капіталу банків.

Джерело: складено автором за даними Національний банк України (2024)

На рис. 2 відображено динаміку співвідношення резервів під знецінення клієнтських кредитів до обсягів кредитування та обсягів регулятивного капіталу банків. Графічний аналіз динаміки показників чітко вказує на зменшення кредитування, яке супроводжувалось збільшенням резервів під знецінення кредитів протягом кризових періодів. Відсутність зменшення регулятивного капіталу внаслідок збільшення резервів під знецінення кредитної заборгованості протягом 2022-2023 років пов'язано з дизайном монетарної політики та його впливом на фінансову стабільність національного банківського сектору, а саме - значною часткою інвестицій в державні боргові інструменти, зокрема, депозитні сертифікати національного банку, що в свою чергу сприяло збільшенню прибутків банківської системи (Соколовська & Пейков, 2024).

Зазначене підтверджує, що регулятивний капітал банку вже включає проциклічну компоненту у вигляді резервів під знецінення кредитної заборгованості, які впливають на капітал через фінансовий результат банку. Тобто, підвищення

стандартів кредитування в кризові періоди призводить до необхідності збільшення капіталу внаслідок збільшення обсягу резервів під знецінення кредитної заборгованості. Водночас, під час періодів кредитних бумів та послаблення вимог до боржників резерви під знецінення кредитної заборгованості та розрахунковий кредитний ризик будуть зменшуватися, що призведе до збільшення капіталу банків.

Отже, для національного банківського сектору більш ефективним буде впровадження динамічних резервів шляхом зважування загального обсягу резервів під знецінення заборгованості за клієнтськими кредитами або розрахункового кредитного ризику на коефіцієнт циклічності.

Висновки. В результаті дослідження було проаналізовано ефективність застосування капітальних інструментів макропруденційної політики, зокрема, буферів капіталу та резервів під знецінення клієнтської кредитної заборгованості для впливу на обсяги кредитування та, як наслідок, на рівень ділової активності. Встановлено, що регулятивний капітал банків включає проциклічну компоненту у вигляді резервів

під знецінення кредитної заборгованості, які впливають на капітал через фінансовий результат банків. Зважаючи, що банки накопичують кредитні ризики протягом періодів піднесення, а матеріалізація цих ризиків відбувається в періоди рецесії, резерви під знецінення кредитної заборгованості мають проциклічний вплив на кредитування. Тобто, підвищення стандартів до кредитування має негативний вплив на бажання банків надавати кредити. Водночас, зниження стандартів кредитування призводить до збільшення його обсягів під час кредитних бумів. За результатами дослідження доведено, що зміна нормативу адекватності капіталу, який є базою для встановлення буферів капіталу, не має негативного впливу на обсяги кредитування національним банківським сектором. Так, банки воліють збільшувати обсяги кредитування в періоди піднесення, зокрема, за рахунок збільшення капіталу. Тобто, замість зменшення обсягів кредитування банки обирають шлях збільшення капіталу. Зазначене призводить до зворотного ефекту застосування буферів капіталу та суперечить їх сутності.

Натомість, результати дослідження вказують на значно кращу ефективність застосування динамічних резервів для опосередкованого впливу на ділову активність. Так, встановлено, що реакцією банків на збільшення резервів майже завжди є зменшення обсягів кредитування. Виключенням є банківський сектор зі значним обсягом інвестицій у державні боргові інструменти, які зменшують трансмісійні канали інструментів макропруденційної політики.

Подальші дослідження ґрунтуються на аналізі ефективності застосування динамічних резервів, як капітального інструменту макропруденційного регулювання та специфікації метрик коефіцієнтів циклічності, а також встановленні прийнятних часових діапазонів повідомлення банківського сектору про їх зміну. Важливим напрямком подальших досліджень також є оцінка можливих комбінацій застосування динамічних резервів з іншими інструментами макропруденційної політики та їх взаємодія з монетарною та фіскальною політиками уряду.

Література:

1. Akram, Q. F. (2014). Macro effects of capital requirements and macroprudential policy, *Economic Modelling*, vol 2, 77-93. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2014.05.033> (дата звернення: 05.04.2025);
2. Behm, M., Hasselman, R., & Wachtel, P. (2016). Procyclical Capital Regulation and Lending. *The Journal of Finance*, Vol. 71, No. 2, pp. 919-955. URL: <https://www.jstor.org/stable/43869121> (дата звернення: 05.04.2025);
3. Jiménez, G., & Saurina, J. (2006). Credit cycles, credit risk, and prudential regulation. *International Journal of Central Banking*. No. 2 (2), pp. 65-98. URL: <https://www.bis.org/bcbs/events/rtf05JimenezSaurina.pdf> (дата звернення: 05.04.2025);
4. Kai Lin L.K. (2020). The cyclical patterns of capital buffers: evidence from Japanese banks. *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, Vol. 53, No. 1. pp. 49-68. URL: <https://www.jstor.org/stable/26888540> (дата звернення: 05.04.2025);
5. Kishan, R.P., & Opiela, T.P. (2000). Bank Size, Bank Capital, and the Bank Lending Channel. *Journal of Money, Credit and Banking*. Ohio State University Press. Vol. 32, No. 1, pp. 121-141. DOI: <https://doi.org/10.2307/2601095> (дата звернення: 05.04.2025);
6. Mizen, P., Rubio, M., & Turner, Ph. (2018). *Macroprudential policy and practice*. Cambridge

- University Press, DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108304429> (дата звернення: 05.04.2025);
7. Repullo, R., & Suarez, J. (2013). The Procyclical Effects of Bank Capital Regulation. *The Review of Financial Studies*, 26, 452-490. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhs118> (дата звернення: 05.04.2025);
 8. Warjiyo, P., & Juhro, S.M. (2022). Central bank policy mix: issues, challenges, and policy responses. *Springer*. URL: <https://doi.org/10.1007/978-981-16-6827-2> (дата звернення: 05.04.2025);
 9. Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах. Державна служба статистики (2024). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.04.2025);
 10. Національний банк України. (2001). Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні (Постанова №368 від 28 серпня 2001 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text> (дата звернення: 05.04.2025);
 11. Наглядова статистика. Національний банк України (2024). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 05.04.2025);
 12. Науменкова, С.В., & Міщенко В.І. (2015). Макропруденційні інструменти в механізмі забезпечення фінансової стабільності. *Фінанси*

України. № 10. С. 53–76. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2015_10_5 (дата
звернення: 05.04.2025);
13. Соколовська, І.П., & Пейков, О.В. (2024).
Національний феномен рентабельності банків в умовах

війни. Бізнес-Інформ. №2-2024, с. 184-193. DOI:
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-184-193>
(дата звернення: 05.04.2025).

УДК 330.567.2:332.1(477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-132-141

РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ НЕРІВНОСТІ ДОХОДІВ В УКРАЇНІ ТА МЕХАНІЗМИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ

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>

REGIONAL ASPECTS OF INCOME INEQUALITY IN UKRAINE AND MECHANISMS OF INCLUSIVE DEVELOPMENT

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 розглянуто проблему регіональної нерівності доходів в Україні в контексті необхідності реалізації інклюзивного розвитку. Метою дослідження є виявлення та аналітична оцінка регіональних відмінностей у рівні доходів населення України, а також обґрунтування механізмів інклюзивного розвитку, здатних забезпечити зменшення регіональної соціально-економічної нерівності та посилення соціальної згуртованості в умовах післявоєнного відновлення. Проведено оцінку динаміки доходів населення та індексу Джіні, що дозволило виявити стійкий дисбаланс у розподілі фінансових ресурсів між регіонами. Особливу увагу приділено просторовим аспектам доходної нерівності, що не завжди корелюють із загальнодержавною динамікою показників. Проаналізовано нормативно-правову базу, яка визначає інституційні основи соціального захисту та регіонального вирівнювання, а також виявлено її обмеження у сфері ефективного впровадження механізмів підтримки. Ефективність механізмів інклюзивного розвитку значною мірою залежить від наявності чітких правових норм, спрямованих на забезпечення соціальної справедливості, регіонального вирівнювання та доступу до базових послуг.

З метою пошуку рішень розглянуто практики країн Європейського Союзу щодо поєднання прогресивної фіскальної політики, адресної соціальної допомоги, доступу до базових послуг та інвестицій у людський капітал. На основі компаративного аналізу запропоновано рекомендації щодо удосконалення державної політики інклюзивного розвитку в Україні, зокрема через запровадження цифрових інструментів моніторингу, соціального впливу політик (SIA) та посилення фінансової автономії регіонів. Наголошено на важливості стратегічної інтеграції інклюзивності в регіональну політику, як умови подолання соціальної фрагментації, зростання мобільності та забезпечення соціальної згуртованості в умовах післявоєнного відновлення.

Ключові слова: регіональна нерівність, доходи населення, індекс Джіні, інклюзивний розвиток, державна політика.

Формули: 0; рис.: 3; табл.: 3; бібл.: 25

Abstract. The article examines the issue of regional income inequality in Ukraine in the context of the need to implement inclusive development. The purpose of the study is to identify and analytically assess regional disparities in the income levels of the Ukrainian population, as well as to substantiate mechanisms of inclusive development capable of reducing regional socio-economic inequality and enhancing social cohesion in the post-war recovery period. An assessment of income dynamics and the Gini index was carried out, which revealed a persistent imbalance in the distribution of financial resources across regions. Special attention is paid to the spatial dimensions of income inequality, which do not always correlate with the national-level trends. The legal and regulatory framework defining the institutional foundations of social protection and regional equalization was analyzed, along with the identification of its limitations in terms of the effective implementation of support mechanisms. The effectiveness of inclusive development policies largely depends on the existence of clear legal norms aimed at ensuring social justice, territorial balance, and access to basic services.

To identify potential solutions, the paper explores the practices of European Union member states in combining progressive fiscal policy, targeted social assistance, access to basic services, and investment in human capital. Based on comparative analysis, recommendations are proposed for improving Ukraine's inclusive development policy, particularly through the introduction of digital monitoring tools, social impact assessment (SIA), and the strengthening of regional financial autonomy. The study emphasizes the importance of strategically integrating inclusiveness into regional policy as a prerequisite for overcoming social fragmentation, increasing mobility, and ensuring social cohesion during post-war reconstruction.

Keywords: regional inequality, household income, Gini index, inclusive development, public policy.

Formulas: 0; fig.: 3; tabl.: 3; bibl.: 25

Постановка проблеми. Проблема регіональної нерівності доходів в Україні є однією з ключових перешкод на шляху до сталого соціально-економічного розвитку. Нерівномірність розподілу доходів між регіонами загострює соціальні диспропорції, знижує ефективність державної політики та сприяє депопуляції, внутрішній міграції та маргіналізації окремих територій. Особливої актуальності це питання набуває в умовах економічної нестабільності, війни та необхідності реалізації принципів інклюзивного розвитку, орієнтованого на зменшення нерівності, підвищення соціальної справедливості та забезпечення рівного доступу до економічних можливостей.

Незважаючи на наявність окремих стратегічних документів щодо регіонального розвитку, в Україні досі не сформовано дієвий механізм просторового вирівнювання соціально-економічних умов і забезпечення інклюзивного зростання. Системний аналіз чинників, що обумовлюють регіональну нерівність доходів, а також розробка ефективних інструментів державної політики в цій сфері є необхідною умовою зміцнення національної єдності та економічної стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання нерівності доходів і необхідності формування інклюзивної моделі розвитку тривалий час перебувають у центрі уваги дослідників економіки та державної політики. У зарубіжній науковій літературі ця тематика розглядається переважно через призму впливу державного втручання на перерозподіл доходів (Stiglitz, 2012; Milanović, 2016), а також просторових дисбалансів у межах єдиних економічних систем (Rodríguez-Pose, 2018). Зокрема, Stiglitz (2012) наголошує, що без активної участі держави ринкова економіка схильна до вироблення структурної нерівності, яка відтворюється між поколіннями. Milanović (2016) досліджує глобальні тенденції, зазначаючи, що зростання міжкраїнової нерівності заміщується внутрішньою регіональною поляризацією, особливо у країнах з перехідною економікою.

Європейський підхід до інклюзивного зростання, висвітлений у звітах OECD (2020) та дослідженнях

Aiginger і Rodrik (2020), ґрунтується на необхідності поєднання ефективності та справедливості, з акцентом на інвестиції у людський капітал і регіональну згуртованість. Rodríguez-Pose (2018) у своїй праці акцентує увагу на "територіальному невдоволенні" як наслідку ігнорування регіональних потреб у процесах централізованого економічного планування.

В українському контексті тематика нерівності доходів досліджується в роботах Бандурки О.М., Кравченка С.І. і Колота В.М. (2019), які вказують на домінування горизонтальної (міжрегіональної) нерівності у доходах, а також недостатність дієвих фіскальних механізмів її згладжування. Куліш А.М. та Гой А.П. (2021) аналізують вплив соціальних трансфертів на доходну нерівність в Україні, зазначаючи їхню обмежену ефективність через недосконалу адресність. Корецький В.І. (2020) розглядає механізми регіонального вирівнювання та проблеми реалізації Державної стратегії регіонального розвитку, підкреслюючи дисбаланс між формальним плануванням і фактичним ресурсним забезпеченням регіонів. Шевчук А.В. (2022) акцентує увагу на тому, що інклюзивний розвиток в українських реаліях має враховувати не лише соціальні, а й безпекові виклики, зумовлені війною та зміною територіальної доступності послуг. Красота О.В. і Мельник Т. (Krasota O., Melnyk T., 2020) зазначають, що традиційних заходів регулювання нерівності з боку держави недостатньо, що передбачає пошук нових підходів до скорочення нерівності, зокрема на основі соціальної інклюзії. Дослідження Румика І.І. (2025a) підкреслюють необхідність структурного аналізу макроекономічних індикаторів та їх впливу на соціально-економічний розвиток країни. Крім того, Румик І.І. (2025b) наголошує на взаємозв'язку соціально-економічних чинників та підходів до оцінювання добробуту населення, що є важливим для формування інклюзивної моделі розвитку в Україні.

Загалом, як українські, так і зарубіжні дослідники сходяться на думці, що зменшення нерівності доходів потребує багаторівневої системної політики, яка поєднує податково-бюджетні, соціальні, регіональні та інституційні інструменти.

Попри наявність ґрунтовних наукових напрацювань як українських, так і зарубіжних дослідників, проблема регіональної нерівності доходів в Україні залишається недостатньо комплексно вивченою в контексті сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни, трансформації ринку праці, просторової поляризації та загострення соціальних диспропорцій, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є виявлення та аналітична оцінка регіональних відмінностей у рівні доходів населення України, а також обґрунтування механізмів інклюзивного розвитку, здатних забезпечити зменшення регіональної соціально-економічної нерівності та посилення соціальної згуртованості в умовах післявоєнного відновлення.

Методологічною основою дослідження є поєднання кількісних і якісних методів аналізу соціально-економічних процесів. Зокрема, застосовано порівняльний аналіз для виявлення відмінностей у рівнях доходів населення між регіонами України, а також для зіставлення вітчизняних підходів та підходів у ЄС до побудови механізмів

інклюзивного розвитку; бібліографічний аналіз (аналіз наукових та практичних підходів); графічний та табличний методи (для візуалізації та узагальнення матеріалів).

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах поглиблення соціально-економічних дисбалансів проблема нерівності доходів між регіонами України набуває особливої актуальності. Просторова концентрація фінансових ресурсів, нерівний доступ до економічних можливостей, слабка ефективність механізмів вирівнювання та зростання соціальної вразливості окремих територій створюють суттєві бар'єри для реалізації принципів інклюзивного розвитку. Вирішення цього комплексу проблем потребує не лише удосконалення державної політики, а й ґрунтового емпіричного аналізу регіональної структури доходів населення.

З метою візуалізації масштабу існуючих відмінностей доцільним є розгляд регіонального розподілу доходів за результатами останніх офіційних статистичних даних, що подано на рис. 1.

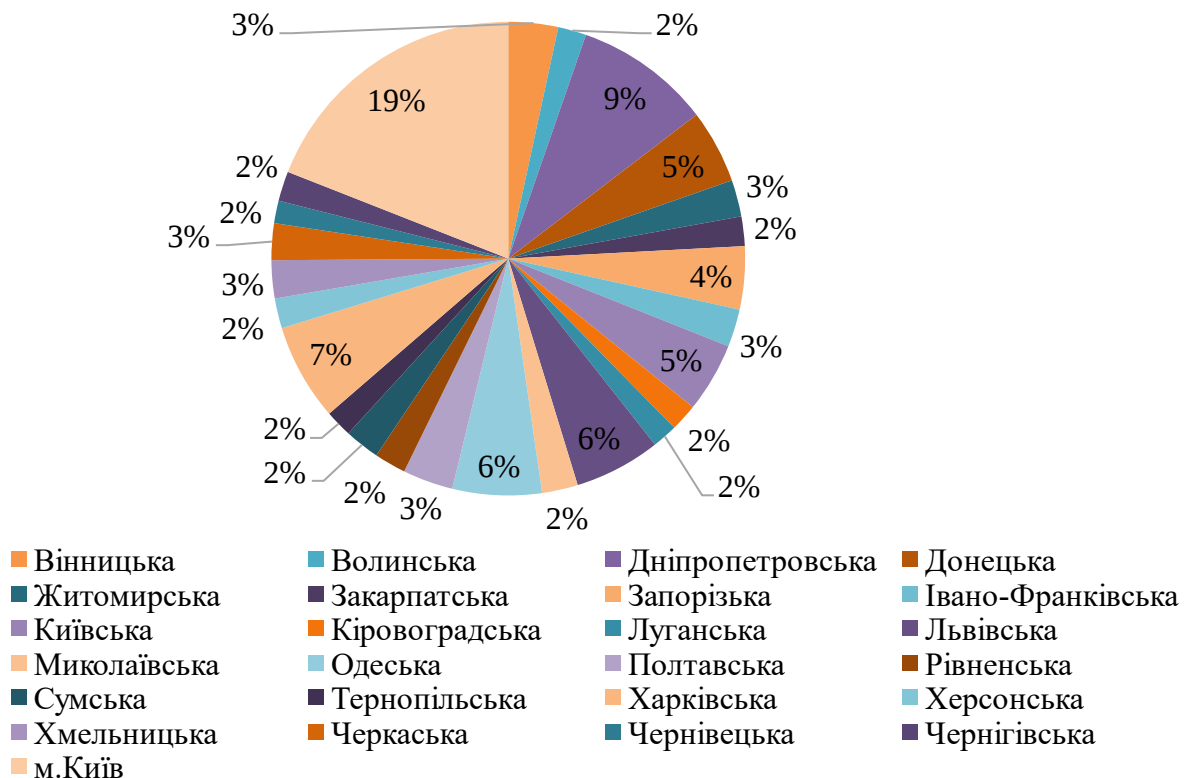


Рис. 1. Регіональна структура доходів населення України у 2021 р., %.

Джерело: (Державна служба статистики України, 2022).

На рис. 1 подано регіональну структуру доходів населення України за 2021 рік, виражену у відсотках від загального обсягу національного доходу. Найбільшу частку сформовано у м. Київ – 19%, що значно перевищує показники інших регіонів і підтверджує концентрацію фінансових ресурсів у столиці. Високі частки також зафіксовано у Дніпропетровській (9%), Харківській (6%), Київській (6%) та Львівській (5%) областях, які традиційно характеризуються більш розвинутою економікою (Державна служба статистики України, 2022).

Водночас частка більшості інших регіонів, включаючи прикордонні та

сільськогосподарські області (наприклад, Чернівецька, Луганська, Закарпатська), не перевищує 2–3%, що свідчить про низький рівень економічної активності та доходів населення в цих регіонах (Державна служба статистики України, 2022).. Така конфігурація розподілу вказує на необхідність цільової регіональної політики, спрямованої на підтримку депресивних територій та зменшення міжрегіональної нерівності.

На рисунку 2 наведено динаміку доходів населення України за 2005-2021 рр. (статистичні дані за 2022-2025 роки відсутні).



Рис. 2. Динаміка доходів населення України за 2005-2021 рр., млн грн.

Джерело: (Державна служба статистики України, 2022)

На рисунку 2 відображено динаміку доходів населення України у 2005–2021 роках у поточних цінах. Спостерігається стійка тенденція до зростання сукупних доходів: з 381,4 млрд грн у 2005 році до 4863,5 млрд грн у 2021 році. Найбільш динамічне зростання відбулося після 2016 року – з понад 2,6 трлн грн у 2017-му до майже 4,9 трлн грн у 2021 році. Водночас у 2020 році зафіксоване тимчасове зниження темпів зростання (до 4,0 трлн грн), що може бути пов'язано з наслідками пандемії COVID-19 та економічною нестабільністю.

Хоча загальний обсяг доходів населення зростає, це не відображає глибину регіональних диспропорцій, відмінностей у темпах зростання в різних

областях, а також нерівномірного доступу до джерел доходу серед соціальних груп. Більше того, зростання номінальних доходів не завжди супроводжується відповідним підвищенням рівня добробуту через інфляційні процеси, девальвацію національної валюти та структурні проблеми на ринку праці.

Оцінка регіональної структури доходів населення та його динаміку дає уявлення про просторовий розподіл фінансових ресурсів, однак не дозволяє повною мірою виявити глибину соціально-економічної нерівності. Тому для комплексного аналізу проблеми доцільним є залучення узагальнених статистичних індикаторів, зокрема індексу Джині, який

широко застосовується для оцінки рівня концентрації доходів у суспільстві.

У контексті дослідження інклюзивного розвитку важливо простежити довгострокову динаміку цього показника, оскільки вона відображає не лише поточний стан, але й ефективність

реалізованих соціальних і фінансових політик. На рис. 3 представлено динаміку індексу Джині в Україні за період 2003–2020 років, що дозволяє оцінити тенденції у сфері доходної нерівності та зробити висновки щодо стійкості інституційних механізмів перерозподілу.

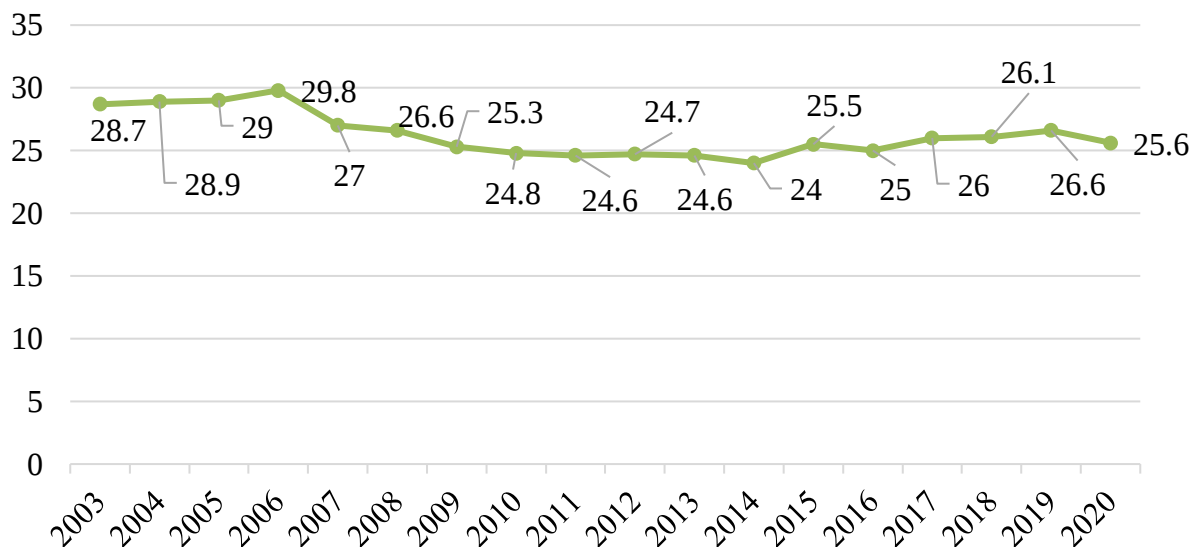


Рис. 3. Динаміка індексу Джині в Україні впродовж 2003-2020 рр.

Джерело: (World Bank, 2024)

Згідно рисунку, показник коливався в межах від 24 до майже 30, що свідчить про помірний рівень доходної нерівності за міжнародною класифікацією. У 2006 році було зафіксовано найвищий рівень нерівності за аналізований період – 29,8, після чого спостерігалася тенденція до поступового зниження, з досягненням мінімуму у 2014 році (24,0).

Починаючи з 2015 року, індекс Джині демонструє відносну стабільність, утримуючись на рівні 25–26, з незначним зростанням у 2019 році до 26,1. Це може свідчити як про певну ефективність соціально-фінансових механізмів перерозподілу доходів, так і про обмеження офіційної статистики у врахуванні тіньових доходів і регіональних відмінностей.

Загальна тенденція до зниження нерівності у 2007–2014 роках може бути пов'язана з впровадженням системи соціальних трансфертів, тоді як її стабілізація у подальші роки – із впливом зовнішніх шоків,

структурними обмеженнями ринку праці та недостатньою адресністю підтримки.

Таким чином, аналіз динаміки індексу Джині дозволяє зробити висновок, що формальна рівність доходів в Україні не супроводжується реальним зменшенням просторових диспропорцій, а тому потребує доповнення оцінкою регіонального виміру соціальної справедливості.

Оцінюючи регіональні диспропорції у доходах населення та тенденції доходної нерівності, важливо враховувати не лише статистичні індикатори, а й інституційне підґрунтя державної політики, яке формує можливості для її згладжування.

Ефективність механізмів інклюзивного розвитку значною мірою залежить від наявності чітких правових норм, спрямованих на забезпечення соціальної справедливості, регіонального вирівнювання та доступу до базових послуг.

У цьому контексті доцільно дослідити ключові нормативно-правові акти України, які прямо або опосередковано регулюють питання

зменшення доходної нерівності та реалізації інклюзивної політики розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Нормативно-правові акти України у сфері зменшення доходної нерівності та інклюзивного розвитку

№	Назва нормативно-правового акта	Короткий зміст	Аспекти, що стосуються доходної нерівності
1	Закон України «Про державне соціальне страхування»	Визначає систему соціального захисту громадян у разі безробіття, тимчасової непрацездатності тощо	Забезпечення доходів малозабезпеченим верствам населення
2	Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії»	Встановлює механізм формування мінімальних стандартів життя	Базовий інструмент зменшення доходної нерівності
3	Стратегія регіонального розвитку України на період до 2027 року (затв. постановою КМУ № 695 від 05.08.2020)	Визначає цілі регіонального розвитку з урахуванням просторової нерівності	Вирівнювання соціально-економічного розвитку регіонів
4	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Регулює повноваження органів місцевої влади щодо соціального забезпечення	Інструмент локальної інклюзії та боротьби з нерівністю
5	Бюджетний кодекс України	Містить положення про соціальні трансфери, міжбюджетне вирівнювання	Фінансова база для інклюзивного розвитку на регіональному рівні
6	Закон України «Про прожитковий мінімум»	Визначає базовий рівень доходу для соціальної підтримки	Служить основою для адресної допомоги малозабезпеченим
7	Національна стратегія подолання бідності до 2030 року (проект на основі наказу Мінсоцполітики № 847 від 2020 р.)	Визначає заходи щодо зменшення бідності та розширення доступу до послуг	Включає інструменти для зниження нерівності доходів
8	Закон України «Про соціальні послуги»	Регулює механізм надання допомоги вразливим групам населення	Інституційна основа інклюзивного соціального розвитку

Джерело: узагальнено автором за (ВРУ, 1997; ВРУ 1999а; ВРУ 199b; ВРУ 2000; ВРУ 2010; ВРУ 2019)

Нормативно-правова база України у сфері соціальної політики та регіонального розвитку демонструє наявність ключових інституційних передумов для формування інклюзивного підходу до зменшення нерівності доходів. Наведені в таблиці 1 нормативно-правові акти визначають фундаментальні механізми підтримки

малозабезпечених верств населення та забезпечення мінімальних гарантій добробуту.

Водночас нормативні акти, пов'язані з бюджетною системою і місцевим самоврядуванням, окреслюють фінансово-організаційні інструменти просторового вирівнювання, зокрема через механізм

міжбюджетних трансфертів і регіональні стратегії розвитку. Стратегічні документи, такі як «Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року» та проєкт «Національної стратегії подолання бідності до 2030 року», підтверджують орієнтацію на довгострокове включення питань соціальної справедливості та рівного доступу до ресурсів у державну політику.

Однак важливо зауважити, що реалізація цих актів нерідко стикається з проблемами координації, недостатнім фінансуванням, а також обмеженою ефективністю механізмів адресності. Особливо актуальним залишається питання впровадження оцінки соціального впливу регіональних і національних політик, що дозволить здійснювати корекцію векторів розвитку на підставі емпіричних даних щодо нерівності доходів. Таким чином, нормативно-правове поле України має

потенціал для інклюзивного розвитку, але потребує поглибленої інтеграції цільових індикаторів, міжгалузевої взаємодії та регулярного моніторингу соціальної ефективності.

Разом із тим, українське законодавство формально охоплює основні напрями державної політики у сфері соціального захисту, регіонального розвитку та подолання бідності, його реалізація часто ускладнюється обмеженим фінансуванням, фрагментарністю підходів і недостатнім рівнем адресності. У цьому контексті особливої ваги набуває аналіз міжнародного досвіду, зокрема держав-членів ЄС, які протягом тривалого часу реалізують системні політики інклюзивного розвитку, орієнтовані на зниження нерівності доходів і забезпечення соціальної згуртованості (табл. 2).

Таблиця 2

Досвід країн ЄС щодо інклюзивного розвитку та зменшення нерівності доходів

Країна	Основні механізми інклюзивного розвитку	Результати/ефекти
Швеція	Прогресивне оподаткування; високі податки на доходи; значна частка ВВП на соціальні трансферти; активна зайнятість населення	Один із найнижчих індексів Джині в ЄС (близько 27%); зниження рівня бідності
Німеччина	Податкові пільги для сімей з низькими доходами; підтримка зайнятості; державні програми перекваліфікації; мінімальна заробітна плата	Стабільний рівень доходної рівності; ефективне згладжування нерівностей між землями
Франція	Система податку на багатство; соціальна допомога; безкоштовні медичні й освітні послуги; активні державні інвестиції в соціальний капітал	Індекс Джині знижено до ~29% після перерозподілу; соціальна мобільність залишається на високому рівні
Фінляндія	Модель універсального базового доходу (пілот); безкоштовна вища освіта; підтримка сімей з дітьми; інвестиції в доступне житло	Позитивні результати зниження тривалого безробіття; зростання добробуту серед вразливих груп
Нідерланди	Програми соціального захисту в поєднанні з гнучким ринком праці ("flexicurity"); житлові субсидії; податкові пільги для працюючих з низькими доходами	Зниження рівня нерівності після оподаткування та трансфертів на понад 35%
Польща	Програма "Сім'я 500+", надбавки для багатодітних сімей, підтримка сільських територій, дотації на освіту	Зниження дитячої бідності; деяке скорочення міжрегіональної нерівності

Продовження Таблиці 2

Іспанія	Мінімальний гарантований дохід (Ingreso Mínimo Vital); програми для молоді та іммігрантів; субсидоване житло; пільги для самозайнятих	Часткове зниження нерівності; проблема регіонального безробіття залишається актуальною
---------	---	--

Джерело: узагальнено автором за (European Commission, 2022; Eurofond, 2023; IMF, 2023; OECD, 2022; World Bank, 2023)

Аналіз практик країн Європейського Союзу засвідчує, що ефективно зниження нерівності доходів досягається лише за умови системного та комплексного підходу, що охоплює як фінансові інструменти, так і соціальні, трудові та освітні політики. Найуспішніші країни — Швеція, Фінляндія, Нідерланди — впроваджують прогресивне оподаткування, універсальні соціальні гарантії, доступ до безкоштовної освіти і медицини, а також активну політику на ринку праці, що забезпечує як стимулювання зайнятості, так і підтримку незахищених верств населення.

Водночас у країнах з менш розвиненою моделлю соціальної держави (як-от Польща та Іспанія), хоч і спостерігаються позитивні зрушення завдяки цільовим програмам, нерівність доходів залишається високою, а ефекти політики — менш стабільними в часі.

Отже, ключовими умовами інклюзивного розвитку виступають:

– наявність ефективної системи перерозподілу доходів через податки й трансфери;

– інституційна спроможність органів влади забезпечити рівний доступ до базових соціальних послуг;

– цілеспрямованість політик щодо підтримки регіонального балансу, соціальної мобільності та зменшення вразливості населення.

Україна може використати цей досвід, адаптуючи найкращі європейські практики до власного контексту, зокрема шляхом поєднання адресних програм підтримки з інвестиціями в людський капітал, що сприятиме не лише згладжуванню нерівності, а й зміцненню економічної єдності країни (табл. 3).

Таблиця 3

Пропозиції щодо інклюзивного розвитку та зниження регіональної нерівності доходів в Україні

Тип регіону	Ключові виклики	Пропоновані інструменти	Очікуваний ефект
Міські агломерації (Київ, Дніпро, Харків, Львів)	Надмірна концентрація доходів, зростання вартості життя, маргіналізація окраїн	Диверсифікація економіки, розвиток доступного житла, інвестиції в соціальну інфраструктуру	Зменшення внутрішньої поляризації, підвищення доступності послуг
Індустріальні регіони (Дніпропетровська, Запорізька обл.)	Високий рівень безробіття, чітка спеціалізація економіки	Програми перекваліфікації, підтримка малого та середнього бізнесу, зелені інвестиції	Зростання зайнятості, структурна трансформація економіки
Аграрні регіони (Полтавська, Черкаська, Вінницька обл.)	Низька додана вартість, нестабільні доходи	Інновації в агропромисловий комплекс, розвиток кооперації, інвестиції в переробку	Підвищення доходів, зростання локальної зайнятості

Продовження Таблиці 3

Прикордонні та гірські регіони (Закарпатська, Чернівецька, Волинська області)	Міграція, відтік населення, погана інфраструктура	Розвиток туризму, дотації на транспорт і медицину, прикордонне співробітництво	Утримання населення, розвиток сервісного сектора
Постконфліктні території	Руйнування інфраструктури, внутрішньо переміщені особи	Відновлення інфраструктури, гранти для малого та середнього бізнесу, підтримка внутрішньо переміщених осіб	Реінтеграція, зменшення соціальної вразливості

Джерело: розробка автора

З метою посилення інклюзивного розвитку та зменшення регіональної нерівності доходів в Україні доцільно вжити низку комплексних заходів, спрямованих на інтеграцію соціальних, економічних та територіальних політик. Насамперед, необхідно інституціоналізувати принципи інклюзивного розвитку у стратегічних документах усіх рівнів, зокрема доповнити Стратегію регіонального розвитку до 2027 року показниками, що відображають рівень доходної нерівності, соціальної справедливості та просторової асиметрії. Важливо також удосконалити механізми адресності соціальної підтримки, запровадивши цифрові платформи моніторингу добробуту домогосподарств і соціального ризику, що забезпечить ефективніше охоплення найбільш вразливих верств населення, особливо у регіонах із низькими рівнями доходу.

Подальший розвиток фіскальної децентралізації має супроводжуватися впровадженням справедливих механізмів міжбюджетного вирівнювання, які зменшуватимуть фінансову залежність бідніших регіонів та розширюватимуть їхню податкову спроможність. Паралельно слід інтегрувати політики у сферах освіти, охорони здоров'я, зайнятості, цифрової трансформації та просторового планування в єдину систему формування людського і соціального капіталу, що сприятиме зменшенню міжрегіонального розриву та зростанню мобільності населення.

Крім того, доцільним є запровадження систематичної оцінки соціального впливу (SIA) для державних і

регіональних програм – як інструменту зворотного зв'язку та коригування політик залежно від досягнутого ефекту у сфері зменшення нерівності доходів. Нарешті, ключовим чинником успішності цих заходів має стати сталий діалог між державою, науковою спільнотою, органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством з метою спільної розробки локалізованих рішень, ефективного моніторингу та забезпечення соціальної згуртованості в умовах післявоєнного відновлення.

Висновки. Регіональна нерівність доходів в Україні має системний характер, зумовлений як економічними диспропорціями, так і інституційною незавершеністю політики вирівнювання. Хоча індекс Джині залишається відносно стабільним у межах 25–26, це не відображає глибину просторової нерівності. Основні фінансові потоки зосереджуються у столиці та кількох промислових регіонах, тоді як більшість областей демонструють низьку економічну активність і частку у національному доході.

Незважаючи на наявність нормативно-правової бази, її реалізація гальмується проблемами координації, недостатнім фінансуванням і слабкою адресністю. Досвід держав-членів ЄС засвідчує ефективність комплексного підходу, що поєднує фіскальні, соціальні та регіональні інструменти, орієнтовані на інклюзивність. Україна має потенціал до імплементації подібних механізмів, однак

це потребує стратегічного бачення, міжвідомчої взаємодії та довгострокових

Література:

1. Верховна Рада України. (1997). *Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР* від 21.05.1997. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
2. Верховна Рада України. (1999а). *Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» № 1105-XIV* від 23.09.1999. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14>
3. Верховна Рада України. (1999б). *Закон України «Про прожитковий мінімум» № 966-XIV* від 15.07.1999. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14>
4. Верховна Рада України. (2000). *Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» № 2017-III* від 05.10.2000. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>
5. Верховна Рада України. (2010). *Бюджетний кодекс України № 2456-VI* від 08.07.2010 (у редакції зі змінами). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
6. Верховна Рада України. (2019). *Закон України «Про соціальні послуги» № 2671-VIII* від 17.01.2019. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19>
7. Державна служба статистики України. (2022). *Доходи населення по регіонах*. <https://data.gov.ua/dataset/8ff2fef2-e63f-468d-8ac1-2cd806be5cb8/resource/b204260c-3a52-4b44-856e-f41cc99e29bc>
8. Кабінет Міністрів України. (2020). *Постанова № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року»* від 05.08.2020. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>
9. Корецький, В. І. (2020). Регіональний розвиток в умовах децентралізації: оцінка ефективності механізмів вирівнювання. *Регіональна економіка*, (1), 72–81. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-1-8>
10. Кравченко, С. І., Колот, В. М., & Бандурка, О. М. (2019). Проблеми соціальної нерівності та фінансові інструменти її згладжування в Україні. *Фінанси України*, (6), 33–45.
11. Куліш, А. М., & Гой, А. П. (2021). Соціальні трансфери та їх вплив на доходну нерівність в Україні. *Економіка і держава*, (7), 78–82.
12. Міністерство соціальної політики України. (2020). *Проект Національної стратегії подолання бідності до 2030 року (наказ № 847)*. <https://www.msp.gov.ua/news/19786.html>
13. Румик, І. І. (2025). Методологія наукового оцінювання добробуту населення: структурний аналіз макроекономічних індикаторів. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-14-21>

інвестицій у людський капітал, соціальну інфраструктуру та місцевий розвиток.

14. Румик, І. І. (2025). Добробут населення: соціально-економічні чинники впливу та підходи до оцінювання. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2(285), 167–174. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15316412>
15. Aiginger, K., & Rodrik, D. (2020). Rebirth of industrial policy and an agenda for the twenty-first century. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 20, 189–207. <https://doi.org/10.1007/s10842-019-00322-3>
16. Eurofound. (2023). *Income inequalities and inclusive growth in the EU*. <https://www.eurofound.europa.eu>
17. European Commission. (2022). *Country report Poland 2022*. <https://commission.europa.eu>
18. Eurostat. (2023). *Living conditions in Europe*. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained>
19. IMF. (2023). *Spain: Selected issues*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org>
20. Krasota O., Melnyk T. Social Inclusion as an Instrument for Reducing Socio-Economic Inequality. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D*. 2020. 28(3). 1192. DOI: <https://doi.org/10.46585/sp28031192>
21. Milanović, B. (2016). *Global inequality: A new approach for the age of globalization*. Harvard University Press.
22. OECD. (2020). *A framework for inclusive growth*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/inclusive-growth/>
23. OECD. (2022). *Income inequality and poverty by country*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm>
24. Rodríguez-Pose, A. (2018). The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(1), 189–209. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsx024>
25. Shevchuk, A. V. (2022). Social resilience and inclusive regional development under wartime conditions. *Ukrainian Journal of Public Policy*, 9(3), 51–64.
26. Stiglitz, J. E. (2012). *The price of inequality: How today's divided society endangers our future*. W.W. Norton & Company.
27. World Bank. (2023). *Europe and Central Asia economic update: Inclusive growth*. <https://www.worldbank.org/en/region/eca>
28. World Bank. (2024). *Gini index (World Bank estimate) – Ukraine*. FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis. <https://fred.stlouisfed.org/series/SIPOVGINIUKR>

УДК 331.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-142-152

HR-ЕКОСИСТЕМА, ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Євген Бірюков

Аспірант кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна, e-mail: biriukov.yv@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8088-4366>

HR-ECOSYSTEM AS A TOOL FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF HUMAN POTENTIAL IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

Yevhen Biriukov

PhD student, the Department of Smart Economics, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, e-mail: biriukov.yv@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8088-4366>

Анотація. У статті досліджено концепцію HR-екосистеми як ключового інструменту інноваційного розвитку людського потенціалу в малому та середньому бізнесі (МСБ). Зазначено, що людський потенціал сьогодні виступає одним із найважливіших ресурсів підприємства, здатним забезпечити його гнучкість, адаптивність та конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано доцільність переходу до екосистемного підходу в управлінні персоналом МСБ, що передбачає взаємодію між усіма елементами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. На основі проведеного дослідження визначено основні функції складових HR-екосистеми, розкрито її структуру. В основі запропонованої моделі HR-екосистеми лежить системне поєднання функцій рекрутингу, планування кар'єри, автоматизації кадрових процесів, безперервного навчання, мотивації, інноваційного розвитку людського потенціалу, оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу. Особлива увага приділена цифровим інструментам (CRM, ERP, HRM, SRM), які забезпечують ефективну координацію дій у межах HR-екосистеми підприємства МСБ. Запропоновано комплексний механізм взаємодії між HR-екосистемою та іншими підсистемами підприємства в структурі екосистеми МСБ, що дозволяє забезпечити сталий розвиток людського капіталу та стимулювати інноваційні процеси на підприємстві. Зазначено, що HR-екосистема не обмежується внутрішньою кадровою політикою підприємства, а включає в себе співпрацю з закладами вищої освіти, науковими установами, стартап-інкубаторами, зовнішніми експертами й органами державної влади, що створює умови для формування екосистеми підприємства, яка орієнтовна на розвиток талантів. У підсумку, зроблено висновок, що HR-екосистема є не лише механізмом кадрової роботи, а й стратегічним чинником інноваційного розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку та глобальних викликів.

Ключові слова: малий та середній бізнес, екосистема підприємства, HR-екосистема, людський потенціал, інноваційний розвиток людського потенціалу, цифрова трансформація, сталий розвиток, економічне зростання, екосистемний підхід.

Формул: 0, рис.: 2, табл.: 1, бібл.: 12

Abstract. The article explores the concept of HR-ecosystem as a key tool for innovative human potential development in small and medium-sized businesses (SMEs). It is noted that human potential today is one of the most important resources of an enterprise, capable of ensuring its flexibility, adaptability and competitiveness in the context of digital transformation. The expediency of transition to an ecosystem approach to SME human resource management, which involves interaction between all elements of the internal and external environment of the enterprise, is substantiated. On the basis of the study, the main functions of the HR ecosystem components are defined, its structure is disclosed. The proposed model of the HR ecosystem is based on a systematic combination of the functions of recruiting, career planning, automation of personnel processes, continuous training, motivation, innovative human development, and evaluation of innovative human development. Particular attention is paid to digital tools (CRM, ERP, HRM, SRM) that ensure effective coordination of actions within the HR ecosystem of an SME. A comprehensive mechanism for interaction between the HR ecosystem and other subsystems of the enterprise in the structure of the SME ecosystem is proposed, which allows to ensure sustainable development of human capital and stimulate innovation processes in the enterprise. It is noted that the HR ecosystem is not limited to the internal personnel policy of an enterprise, but includes cooperation with higher education institutions, research institutions, startup incubators, external experts and public authorities, which creates conditions for the formation of an enterprise ecosystem focused on talent development. In conclusion, the author concludes that the HR ecosystem is not only a mechanism of HR work, but also a strategic factor of innovative development of an enterprise in an unstable market and global challenges.

Keywords: small and medium-sized business, enterprise ecosystem, HP ecosystem, human potential, innovative human development, digital transformation, sustainable development, economic growth, ecosystem approach, government support.

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 1, bibl.: 12

Постановка проблеми. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств МСБ потребує раціональної організації та використання різноманітних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, до яких відносяться: матеріальні, фінансові, інформаційні, людські, інтелектуальні, цифрові та соціальні ресурси. Серед зазначених видів ресурсів ключову роль у підвищенні рівня конкурентоспроможності МСБ відіграють саме людські ресурси. Людські ресурси є особливим видом ресурсів МСБ, що потребують здійснення управління, відтворення та розвитку, для чого створюється HR-екосистема, як складова екосистеми підприємства МСБ. Побудова HR-екосистеми повинна відбуватися на засадах екосистемного підходу, як більш перспективного для підвищення конкурентоспроможності та застосування в умовах цифровізації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню особливостей формування екосистем присвячено публікації таких вітчизняних науковців, як: Веклич О.О., Дубницький В. І., Зубко К.Ю., Мішустіна Т. С., Науменко Н. Ю., Овчаренко О. В., Самусь Г.І., Циганенко О.В., Шестопапов Б. та багато інших. Науковий підхід до побудови екосистем, як базовий для вирішення проблеми збалансування екологічної, економічної та соціальної складових сталого розвитку підприємств розглядається в дослідженні (Веклич, 2017). Екосистемний підхід з позиції багатоаспектності його застосування розглядається в дослідженнях (Веклич, 2017; Рулінська, 2021; Нагара, 2023).

Дослідники (Теплюк, Коваль & Зубко, 2021; Циганенко, Зубко & Самусь, 2022; Шестопапов, 2023) розглядають екосистему, як сукупність учасників, що взаємодіють з підприємством та приймають участь у створенні його вартості.

Перевагами переходу підприємств до екосистемного підходу є те, що цей підхід може допомагати підприємствам

виходити на зовнішні ринки чи створювати нові продукти (Шестопапов, 2023). Побудова екосистеми, як нової моделі бізнесу, заохочує участь великих та малих організацій, а найчастіше й окремих осіб, які разом можуть створювати, масштабувати та обслуговувати ринки, що виходять за межі можливостей будь-якої окремої організації, як зазначається в дослідженнях (Циганенко, Зубко & Самусь, 2022). В дослідженнях (Лісіца, Михайленко & Юрко, 2022; Циганенко, Зубко & Самусь, 2022; Поплавська, 2024) розглядаються загальні характеристики екосистем. Науковцями пропонується впровадження екосистемного підходу в діяльності підприємств в таких процесах, як: оцінки екологічної шкоди та збитків Ільїна & Лопес (2023).

Попри великий науковий доробок вітчизняних дослідників, питання застосування екосистемного підходу до окремих аспектів діяльності підприємства залишається недостатньо дослідженим, особливо в контексті побудови HR-екосистеми.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування і побудова HR-екосистеми, в структурі екосистеми МСБ, як інструменту підтримки та стимулювання інноваційного розвитку людського потенціалу, спрямованого на ефективне управління людськими ресурсами та підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобалізованому просторі.

Методична основа статті ґрунтується на екосистемному підході, який виступає домінантною концепцією аналізу управління людським потенціалом у МСБ, де екосистема підприємства є складною самоорганізованою системою, що функціонує на основі взаємодії між усіма внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, формуючи інноваційний простір для розвитку людського потенціалу.

У методологічному аспекті стаття спирається на принципи системності,

інтегративності та цифрової трансформації управлінських процесів, зокрема HR-функцій. Основна увага зосереджена на практичному інструментарії впровадження HR-екосистеми, як складової загальної екосистеми підприємства МСБ. Обґрунтовано логіку побудови HR-екосистеми, визначаючи її функціональні складові: рекрутинг, планування кар'єри, організація та автоматизація кадрової роботи з персоналом, навчання та розвиток персоналу, інноваційний розвиток людського потенціалу, мотивація, оцінка ефективності. Застосовані підходи поєднують традиційні методи організації кадрової роботи з новітніми smart-технологіями й інструментами HR-аналітики, що підвищують ефективність прийняття управлінських рішень.

Дослідження базується на узагальненні сучасної наукової літератури, зокрема досліджень вітчизняних науковців у сфері smart-економіки та підприємницьких екосистем. Значна частина джерел присвячена практичному впровадженню екосистемного підходу, що забезпечує прикладну орієнтацію дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Екосистема підприємства – це бізнес-модель, яка повинна мати певний продукт на виході. Екосистемний підхід передбачає створення цінності, яка має бути оцифрована: мати свою ціну, свого споживача та бути проданою (Шестопалов, 2023). Зазначений підхід дозволяє розглянути екосистему МСБ, «як організацію, що саморозвивається – таку організацію, що використовує інноваційні підходи до управління та розглядає компанію як «живий організм». Перехід до екосистеми – це відповідь на зміну потреб усіх учасників ринку і розвиток технологій» (Циганенко, Зубко & Самусь, 2022).

Підприємницьку екосистему МСБ можуть формувати наступні складові: формування політики; інфраструктура; фінанси; інновації; ринки; підтримка; культура; людський капітал (Pashchuk &

Tavoletti, 2023). Виходячи з того, що «ключем до успіху будь-якого підприємства та підприємницької екосистеми загалом є наявність та можливості залучення та утримання робочої сили з відповідною кваліфікацією» (Pashchuk & Tavoletti, 2023), забезпечення довготривалої роботи працівника на підприємстві потребує активізації людського капіталу, що може бути досягнуто в контексті складової людський капітал та «має бути зосереджений на таких цілях: розвиток підприємницьких навичок, розвиток та утримання талантів, залучення нових кваліфікованих кадрів; підтримка та розвиток наявних кваліфікованих людських ресурсів» (Pashchuk & Tavoletti, 2023).

В умовах цифровізації діяльності МСБ механізм роботи з персоналом та інноваційний розвиток людського потенціалу зазнає трансформації, потребуючи побудови сучасної HR-екосистеми, як складової частини екосистеми МСБ. Інноваційний розвиток людського потенціалу бізнесу – це процес впровадження інноваційних підходів (напрямів), технологій, методів та програм, спрямованих на підвищення і оптимізацію можливостей, знань, навичок і талантів персоналу для досягнення якісного розвитку бізнесу (Шацька & Бірюков, 2025). Загальний вигляд екосистеми МСБ представлено на Рис. 1. Екосистема підприємства МСБ складається з підсистем:

– SMR-екосистема (Supplier Relationship Management) – автоматизована система управління взаємовідносинами з постачальниками на підприємстві;

– CMR-екосистема (Customer Relationship Management) – автоматизована система управління взаємовідносинами з клієнтами підприємства;

– ERP-екосистема (Enterprise resource planning system) – автоматизована система планування ресурсів підприємства;

– HR-екосистема (Human Resource Management System) – автоматизована система управління персоналом та ведення кадрового обліку на підприємстві.

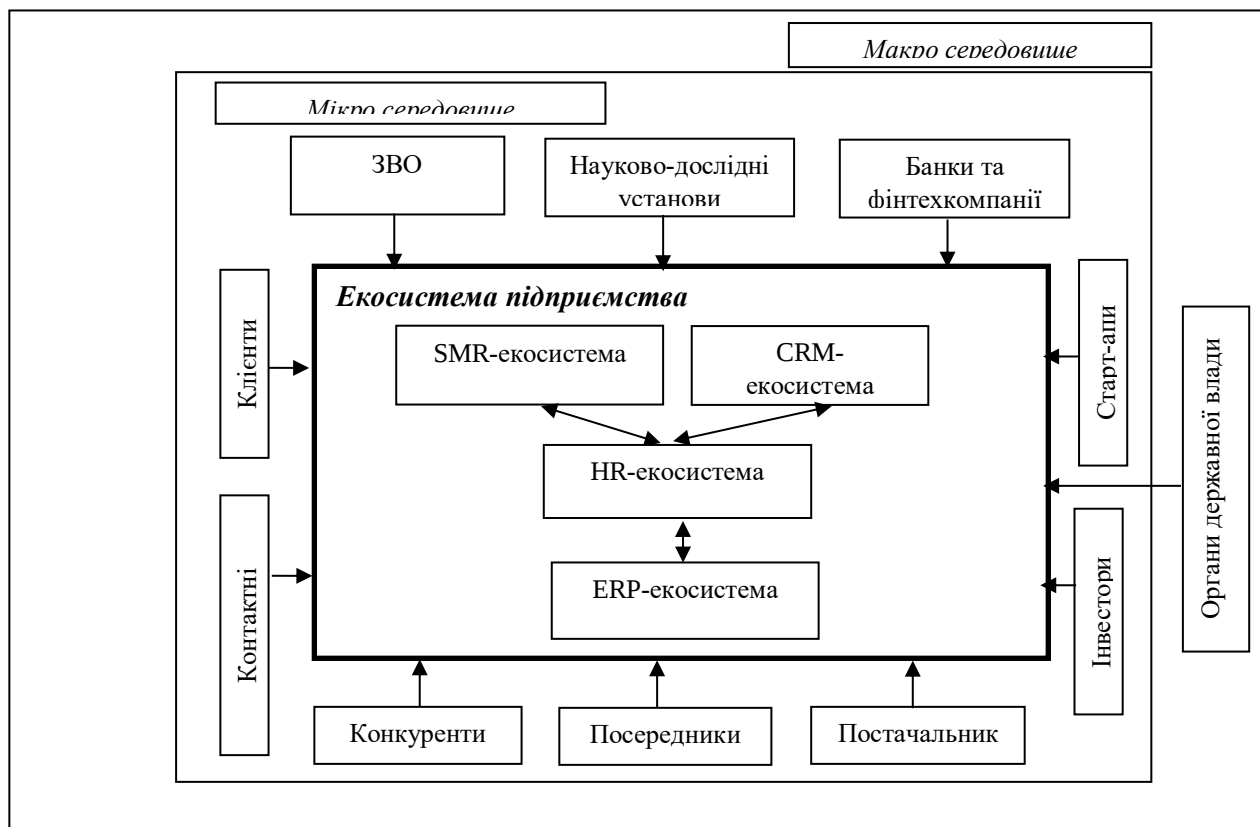


Рис. 1. Екосистема підприємства малого та середнього бізнесу

Джерело: побудовано автором

HR-екосистема є ключовою екосистемою підприємства МСБ, без якої неможлива організація роботи інших підсистем, тому що працівник та його

людський потенціал є рушійною силою інноваційного розвитку підприємства. HR-екосистема підприємства МСБ має складну будову, що представлено на рис. 2.

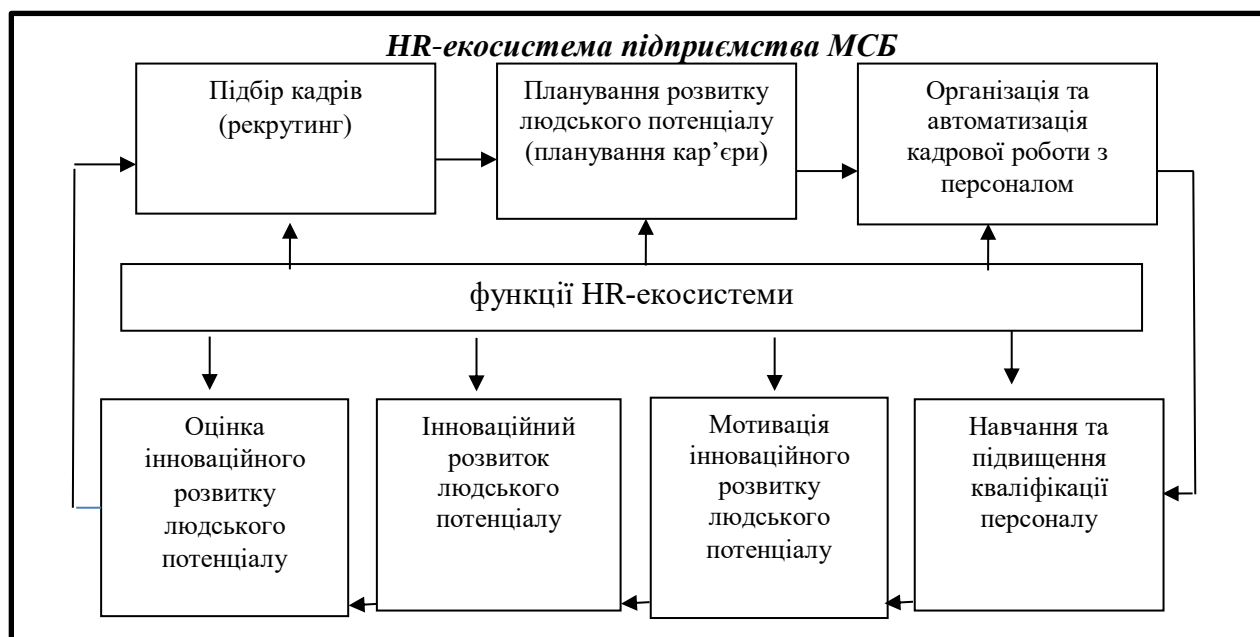


Рис. 2. HR-екосистема підприємства малого та середнього бізнесу

Джерело: побудовано автором

HR-екосистема в контексті інноваційного розвитку людського потенціалу спрямована на

виконання наступних функцій на підприємствах МСБ (табл.1):

Таблиця 1

Функції HR-екосистеми малого та середнього бізнесу

Функція	Завдання
Підбір кадрів (рекрутинг)	пошук, залучення та адаптація працівників до роботи на підприємстві МСБ
Планування розвитку людського потенціалу (планування кар'єри)	дозволяє підприємствам МСБ ефективно управляти людськими ресурсами, передбачати потреби в кадрах та адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов
Організація та автоматизація кадрової роботи з персоналом.	забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, підтримки інноваційного розвитку та цифровізації бізнес-процесів, пов'язаних з кадрами
Інноваційний розвиток людського потенціалу	передбачає постійну роботу над інноваційною культурою, створення умов для розвитку талантів, активне впровадження нових смарт-технологій, а також підтримку творчості та гнучкості співробітників, як основний драйвер успіху
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	спрямована не лише на оновлення знань, а й на створення умов для стратегічного розвитку працівників, яке повинно бути тісно пов'язане з плануванням кар'єри, оцінкою ефективності, мотивацією та управлінням талантами на підприємстві
Мотивація інноваційного розвитку людського потенціалу	сприяє формуванню бізнес-середовища, в якому персонал прагне розвиватися, пропонувати нові ідеї та реалізовувати їх
Оцінка інноваційного розвитку людського потенціалу	дозволяє виявляти реальні можливості працівників, визначати зони для розвитку, формувати кадровий резерв і забезпечувати інноваційний розвиток людського потенціалу, ефективно використання талантів на підприємстві

Джерело: складено автором

1. Підбір кадрів (рекрутинг). Рекрутинг є критично важливою функцією HR-екосистеми, яка забезпечує пошук, залучення та адаптацію працівників до роботи на підприємстві МСБ. Вона допомагає залучати нових талановитих працівників та підтримувати корпоративну культуру підприємства. Використання комп'ютерних програм для управління процесами рекрутингу, автоматизація збору даних про кандидатів, розробка алгоритмів для попереднього відбору кандидатів (наприклад, на основі великих даних або штучного інтелекту), проведення відеоінтерв'ю, онлайн-тестів або ділових ігор для оцінки навичок і поведінки кандидатів прискорює процес рекрутингу.

2. Планування розвитку людського потенціалу (планування кар'єри). Планування розвитку людського потенціалу – це процес, що дозволяє підприємствам МСБ ефективно управляти людськими ресурсами, передбачати потреби в кадрах та адаптуватися до

швидко змінюваних ринкових умов. Планування персоналу в контексті HR-екосистеми МСБ допомагає не лише ефективно управляти людськими ресурсами, а й створювати умови для інноваційного розвитку підприємства. Воно дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін, залучати та утримувати таланти, а також забезпечувати сталий розвиток та успішну реалізацію стратегії. Основними складовими планування персоналу в HR-екосистемі МСБ в контексті інноваційного розвитку людського потенціалу є:

- аналіз та оцінка потреб МСБ у персоналі;
- прогнозування потреби МСБ у кадрах шляхом врахування майбутніх змін, таких як впровадження нових технологій, розширення бізнесу або вихід на нові ринки збуту, що дозволить підприємству своєчасно виявити потребу в нових спеціалістах;
- розробка стратегічного плану управління персоналом МСБ, який повинен

бути тісно пов'язаний зі стратегією розвитку підприємства;

- планування кар'єрного росту і резерву кадрів;
- оцінка та управління ефективністю роботи персоналу;
- оцінка необхідних компетенцій персоналу, які є критичними для розвитку інновацій та зростання підприємства;
- впровадження гнучких графіків роботи, віддалених форматів або залучення фрілансерів;
- управління корпоративною культурою та мотивація;
- залучення та утримання висококваліфікованих працівників через систему винагород, бонусів і професійного розвитку;
- оцінка та управління ризиками розвитку людського потенціалу;
- залучення та інтеграція зовнішніх людських ресурсів на засадах аутсорсингу і партнерства.

3. Організація та автоматизація кадрової роботи з персоналом. В умовах, коли підприємства МСБ зіштовхуються з необхідністю швидкої адаптації до змін, розширення бізнесу та впровадження інновацій, ефективне управління людськими ресурсами та автоматизація кадрових процесів дозволяє знизити навантаження на HR-відділ, зменшити кількість людських помилок та підвищити ефективність роботи підприємства. Організація та автоматизація кадрової роботи в HR-екосистемі підприємств МСБ є важливою складовою для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, підтримки інноваційного розвитку та цифровізації бізнес-процесів, пов'язаних з кадрами. Впровадження смарт-технологій дозволяє значно підвищити ефективність роботи HR-відділу, знизити витрати часу і ресурсів, зменшити ймовірність помилок у кадрових процесах та підвищити рівень інноваційного розвитку людського потенціалу.

Основні функції організації та автоматизації кадрової роботи в контексті HR-екосистеми МСБ:

3.1. Автоматизація процесу набору та відбору персоналу, для чого можуть бути використані:

- системи управління кандидатами (ATS);
- онлайн-тестування та оцінка компетенцій кандидата;
- роботизація співбесід.

3.2. Автоматизація процесу адаптації та навчання нових працівників, що здійснюється на базі:

- платформ для онлайн-орієнтації;
- використання Learning Management System (LMS) для управління та автоматизації навчальних процесів, моніторингу прогресу співробітників, організації тренінгів, семінарів або сертифікаційних курсів.

3.3. Автоматизація обліку робочого часу та управління відпустками, для чого на підприємствах МСБ створюються підсистеми:

- обліку робочого часу;
- управління відпустками та лікарняними.

3.4. Автоматизація обчислення та нарахування заробітної плати, для чого на підприємствах МСБ створюються:

- HR та Payroll-системи, що дозволяє мінімізувати людські помилки та забезпечити точність виплат;
- інтеграція з податковими системами.

3.5. Автоматизація процесу моніторингу та оцінки ефективності роботи персоналу на базі побудови:

- системи управління ефективністю (PMS), як спеціалізованого інструменту для моніторингу та оцінки результатів роботи співробітників;
- інструментів для збору та аналізу даних;

3.6. Автоматизація процесу управління персоналом на всіх етапах життєвого циклу МСБ на базі побудови системи для автоматизації взаємодії з працівниками – від найму до звільнення (Employee Lifecycle Management).

3.7. Аналіз даних та прогнозування потреб МСБ у персоналі. Використання спеціалізованих аналітичних інструментів для збору, аналізу та інтерпретації даних щодо персоналу дозволяє МСБ прогнозувати потреби у кадрах, визначати прогалини у кваліфікаціях, а також оцінювати ефективність інноваційного розвитку людського потенціалу.

3.8. Комунікація, залучення співробітників та розвиток людського потенціалу. Використання на МСБ корпоративних комунікаційних платформ (наприклад, «Slack», «Microsoft Teams») для покращення комунікації між співробітниками та HR-відділом автоматизує обробку запитів, допомагає в організації корпоративних подій і зборі зворотного зв'язку.

3.9. Управління корпоративною культурою та задоволеністю працівників МСБ.

4. Інноваційний розвиток людського потенціалу. Інноваційний розвиток людського потенціалу МСБ є невід'ємною частиною корпоративної стратегії підприємства, що передбачає постійну роботу над інноваційною культурою, створення умов для розвитку талантів, активне впровадження нових смарт-технологій, а також підтримку творчості та гнучкості співробітників, як основний драйвер успіху. Для забезпечення інноваційного розвитку підприємств МСБ важливо не лише залучати кваліфіковані кадри, але й створювати умови для постійного інноваційного розвитку людського потенціалу, стимулювати творчий потенціал працівників і забезпечувати гнучкість організаційних процесів, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможними, впроваджувати новітні технології та ідеї.

Основні функції інноваційного розвитку людського потенціалу в контексті HR-екосистеми МСБ включають:

4.1. Підтримка та розвиток корпоративної культури підприємства. МСБ важливо сформувати корпоративну культуру, яка підтримує інновації,

відкритість до змін та спільну роботу команди персоналу, створити умови для залучення працівників інноваційного типу до проєктів підприємства, що сприятиме активізації інноваційного розвитку людського потенціалу.

4.2. Підтримка стартап-культури МСБ. Створення бізнес-інкубаторів або акселераторів ідей на базі підприємства дозволить працівникам не тільки генерувати ідеї, а й розробити стартапи та реалізувати нові підходи до ведення бізнесу, що сприятиме розвитку їх інноваційного потенціалу.

4.3. Розвиток крос-функціональних навичок працівників. Для підприємств МСБ важливо мати співробітників, які можуть працювати в різних сферах, розуміють нові смарт-технології, що дозволяє їм швидше адаптуватися до змін і сприймати інновації як частину щоденної роботи. Створення індивідуальних планів навчання для кожного працівника допомагає підприємству зосередитися на розвитку саме тих навичок, які є необхідними для його інноваційного розвитку.

4.4. Управління талантами. Інноваційний розвиток МСБ вимагає вміння ідентифікувати і залучати талановитих працівників, які можуть сформувати нові ідеї та підходи ведення бізнесу. Саме тому, на підприємстві важливо розробити механізми для виявлення таких талантів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку.

4.5. Залучення та утримання талановитих співробітників шляхом створення умов роботи, які заохочують працівників залишатися на підприємстві, пропонуючи їм участь в цікавих проєктах, гнучкість в роботі, можливості для інноваційного розвитку і кар'єрного росту.

4.6. Впровадження інноваційних методів управління ефективністю працівника та команди персоналу з використанням сучасних інструментів HR-аналітики.

5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Навчання та

підвищення кваліфікації людського потенціалу в HR-екосистемі МСБ спрямоване не лише на оновлення знань, а й на створення умов для стратегічного розвитку працівників, яке повинно бути тісно пов'язане з плануванням кар'єри, оцінкою ефективності, мотивацією та управлінням талантами на підприємстві. Стратегічний розвиток працівників дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, активізувати людський потенціал і швидко адаптуватися до нових викликів ринку. Основні функції навчання та підвищення кваліфікації персоналу в контексті HR-екосистеми МСБ включають:

5.1. Виявлення потреб МСБ у навчанні та підвищенні кваліфікації працівників. З цією метою HR-відділ підприємства проводить аналіз прогалин компетенцій персоналу шляхом визначення, яких навичок їм не вистачає для реалізації стратегічних цілей підприємства. Одночасно здійснюється прогнозування майбутніх потреб в персоналі на основі технологічних трендів і майбутніх викликів, які вимагатимуть нових навичок персоналу (наприклад, цифрова грамотність, креативність, адаптивність тощо).

5.2. Побудова системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу (Lifelong Learning). Для реалізації інноваційних проєктів, а також забезпечення розвитку підприємства, дуже важливо забезпечити працівникам можливості для інноваційного розвитку, адже у підприємств МСБ часто виникає потреба в мультифункціональних працівниках.

5.3. Формування індивідуальних траєкторій розвитку персоналу. Розробка персоналізованих планів розвитку компетенцій з урахуванням цілей компанії та потенціалу працівника дозволяє зберегти мотивацію та залученість персоналу, а також готувати кращих співробітників до майбутнього кар'єрного зростання на підприємстві.

5.4. Побудова культури самонавчання на підприємстві. Сприяння працівникам, які активно приймають участь в програмі безперервного навчання, заохочення працівників постійно вдосконалювати свої знання та навички з відповідною матеріальною та нематеріальною мотивацією праці.

5.5. Активізація розвитку м'яких навичок (Soft Skills) у працівників МСБ.

5.6. Формування менторських програм та коучингу для навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Розробка програм менторства, як однієї зі складових системи безперервного навчання, в яких досвідчені працівники передають знання та навички молодшим колегам, сприяє інноваційному розвитку потенціалу нових працівників.

5.7. Оцінка результатів навчання за системою безперервного навчання та підвищення кваліфікації. З цією метою на підприємствах МСБ проводиться періодичний моніторинг ефективності початкових програм.

Ефективне функціонування системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації повинно забезпечити створення умов для обміну досвідом, спільного вирішення проблем і генерації інновацій в інкубаторах знань та бізнес-хабах, створених на підприємстві МСБ, що сприятиме реалізації внутрішніх ініціатив, розвитку підприємницького мислення у персоналу та стартап-підходу. За такого підходу працівники можуть стати драйверами інноваційних змін на підприємстві завдяки підвищенню рівня знань, розвитку нових навичок і здатності генерувати цінність для підприємства.

6. Мотивація інноваційного розвитку людського потенціалу. Підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ вимагає високої залученості, ініціативності та готовності працівників до інноваційних змін. Саме ефективна система мотивації сприяє формуванню бізнес-середовища, в якому персонал прагне розвиватися, пропонувати нові ідеї та реалізовувати їх. Однак, функції мотивації в HR-екосистемі МСБ не повинні зводитися

лише до фінансових заохочень працівників. Мотивація інноваційного розвитку людського потенціалу повинна стати інструментом, спрямованим на розвиток ініціативності, інноваційного мислення та залученості персоналу. Основні функції мотивації персоналу в контексті HR-екосистеми МСБ включають:

6.1. Мотивація персоналу через причетність до місії компанії.

6.2. HR-брендинг. Технологія HR-брендингу дозволяє створити підприємству імідж роботодавця, який підтримує розвиток і креативність персоналу.

6.3. Матеріальне та нематеріальне стимулювання ініціативності та інноваційної активності працівників. Система мотивації на підприємстві МСБ повинна бути побудована таким чином, що сприяти заохоченню працівників до висунення творчих ідей, забезпечити створення низки винагород за подання та реалізацію інноваційних пропозицій.

6.4. Формування внутрішньої мотивації до розвитку за рахунок підтримки професійного зростання працівника та подальшого кар'єрного просування.

6.5. Впровадження гнучких форм винагород. Надавати працівнику право вибору між грошовою винагородою, додатковими вихідними, можливістю навчання або участю в проєктах.

6.6. Врахування особистих потреб працівника шляхом визнання індивідуальних мотиваційних чинників, таких як: гнучкий графік роботи, самореалізація.

6.7. Зменшення рівня вигорання працівників шляхом встановлення збалансованого навантаження, підтримка добробуту працівників.

6.8. Впровадження командної мотивації. Встановлення додаткових колективних винагород за командні досягнення в реалізації інноваційних проєктів.

6.9. Формування зв'язку системи мотивації з системою оцінки ефективності інноваційного розвитку людського

потенціалу. Прив'язка бонусів і винагород до досягнутих працівником результатів, особливо у впровадженні інновацій, створення умов для зростання в межах компанії.

7. Оцінка інноваційного розвитку людського потенціалу. Вона дозволяє виявляти реальні можливості працівників, визначати зони для розвитку, формувати кадровий резерв і забезпечувати інноваційний розвиток людського потенціалу, ефективне використання талантів на підприємстві. Оцінка інноваційного розвитку людського потенціалу в HR-екосистемі МСБ виконує не тільки контролюючу, а стратегічно важливу управлінську функцію, яка є основою для коригування напрямів інноваційного розвитку людського потенціалу, впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності, продуктивності й адаптивності підприємства до змін. Основні функції оцінки інноваційного розвитку людського потенціалу в HR-екосистемі МСБ включають:

7.1. Діагностика професійних компетентностей, яка проводиться з метою оцінки відповідності кваліфікації працівника вимогам посади, на якій він працює, визначення рівня володіння ключовими та інноваційними навичками, виявлення прогалин у наявних знаннях та навичках.

7.2. Оцінка потенціалу працівника до інноваційного розвитку та навчання, яка проводиться з метою аналізу здатності працівника до швидкої адаптації, навчання та підвищення кваліфікації, творчості, прогнозування майбутньої ефективності в роботі. Також оцінюється рівень «м'яких» навичок (Soft Skills) у працівника, таких як: лідерський потенціал, креативність, комунікабельність, емоційний інтелект.

7.3. Ідентифікація талановитих працівників та формування кадрового резерву, що проводиться з метою виявлення працівників, які мають високий рівень інноваційного розвитку людського потенціалу та перерозподіл талантів на

стратегічно важливі напрями для підприємства.

7.4. Оцінка ефективності виконання завдань працівниками. Для цього на підприємстві проводиться періодичний аналіз результатів діяльності працівника за певними показниками оцінки, визначається індивідуальний внесок в інноваційні проєкти підприємства.

7.5. Моніторинг рівня залученості та задоволеності працівників. Проводиться опитування щодо корпоративної культури, умов праці, цінностей. Досліджується рівень стресу та вигорання, що є бар'єрами до інноваційного розвитку потенціалу працівника.

7.6. Моніторинг ефективності командної роботи. Здійснюється аналіз взаємодії працівників в командах та підрозділах підприємства.

Висновки. У роботі обґрунтовано, що людський потенціал є ключовим ресурсом конкурентоспроможності МСБ в умовах цифровізації та постійних ринкових змін. Розкрито сутність HR-екосистеми, як складової екосистеми підприємства, визначено її структурні елементи, основні функції та механізми реалізації. Також було запропоновано модель HR-екосистеми, до складу якої входять такі ключові напрями, як рекрутинг, планування розвитку людського потенціалу, автоматизація кадрової роботи, навчання та підвищення

кваліфікації, мотивація персоналу та оцінка інноваційного розвитку працівників. Доведено, що інноваційний розвиток людського потенціалу потребує формування сприятливої корпоративної культури, гнучкої системи мотивації, ефективного управління талантами та безперервного навчання. Особлива увага приділена впровадженню смарт-технологій та аналітичних інструментів у HR-процеси, що дозволяє не лише автоматизувати рутинні завдання, а й стратегічно управляти людськими ресурсами.

Подальші дослідження ґрунтуються на результатах і висновках, що були зроблені з урахуванням концепції екосистемного підходу до розвитку людського потенціалу МСБ, де домінує ідея комплексної трансформації функцій управління персоналом – від підбору кадрів і автоматизації кадрової роботи до формування менторських програм, розвитку стартап-культури та оцінки інноваційного потенціалу працівників. Подальші дослідження, які логічно випливають з обґрунтованої потреби розбудови HR-екосистеми, як ядра підприємницької екосистеми МСБ, можуть бути орієнтовані на розробку теоретичних і прикладних рішень для підвищення рівня конкурентоспроможності МСБ через розвиток людського потенціалу.

Література:

1. Веклич, О. О. (2017). Сутність і зміст концепту «екосистемний підхід» в економічній науці. *Науковий журнал «Економіка України»*. №12(673). 52-67. http://jnas.nbuu.gov.ua/j-pdf/EkUk_2017_12_5.pdf
2. Дубницький, В. І., Мішустіна, Т. С., Овчаренко, О. В. & Наumenко, Н. Ю. (2023). Особливості розвитку бізнес-екосистеми в умовах цифрової трансформації економіки. *Економічний вісник Донбасу* № 3(73), 61-70. <http://www.evd-journal.org/download/2023/03/08-Dubinskyi.pdf>
3. Ільїна, М. В. & Лопес, А. Ф. (2023). Екосистемний підхід до оцінки екологічної шкоди та збитків. *Сталій розвиток економіки*. №2(47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-11>
4. Лісіца, В. В., Михайленко, О. М., & Юрко І. В. (2022). Екосистемний підхід як інструмент розвитку та підтримки креативних індустрій на регіональному рівні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Випуск 1(105).

- <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/115/107>
5. Нагара, М. Б. (2023). Специфіка та інструментарій екосистемного підходу. *Науковий погляд: економіка та управління*. №2(82). DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-9>
6. Поплавська, О. М. (2024). Екосистемний підхід в дослідженні соціально-економічних систем. *Сталій розвиток економіки*, 2(49), 135-140. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-21>
7. Рулінська, О. (2021). Перспективи використання екосистемного підходу як напрямку активізації страхового маркетингу. *Економіка та суспільство*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-63>
8. Теплюк, М. А., Коваль, А. Ю. & Зубко, Є. В. (2021). Сучасні підходи до формування інноваційної бізнес-екосистеми. *Збірник наукових праць «Наукові нотатки»*. №25(4). <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/52b469a6-927f-456a-aece-86f066d029dc/content>

9. Циганенко, О. В., Зубко, К. Ю. & Самусь, Г. І. (2022). Формування екосистеми компанії як основи підвищення стійкості бізнесу. *Економіка та суспільство*. №37.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1236/1191/>
10. Шацька, З. Я. & Бірюков, С.В. (2025). Передумови формування людського потенціалу в контексті інноваційного розвитку та конкурентоспроможності бізнесу. *Ефективна економіка*. №2.

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5776>

11. Шестопапов Б. (2023). Побудова екосистеми в бізнесі: навіщо це потрібно і що слід врахувати. <https://mind.ua/openmind/20265463-pobudova-ekosistemi-v-biznesi-navishcho-ce-potribno-i-shcho-slid-vrahuvati>
12. Pashchuk L. & Tavoletti E. (2023). Entrepreneurial ecosystem formation: theoretical aspects. *Економіка*. 2(223).
<https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1191/1819>

УДК 005.334:658

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-153-161

ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сергій Пузирьов

Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, м. Київ, Україна, e-mail: puzyrov_s@ukr.net, <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=Qk1kaEIAAAAJ>

INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES ANTI-CRISIS MANAGEMENT TOOLS IN MARTIAL LAW CONDITIONS

Serhii Puzyrov

PhD Student, State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling, Kyiv, Ukraine, e-mail: puzyrov_s@ukr.net, <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=Qk1kaEIAAAAJ>

Анотація. У статті розглянуто актуальні інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами в умовах воєнного стану в Україні. Встановлено, що в умовах воєнного стану, який супроводжується дестабілізацією економічного середовища, масовим знищенням інфраструктури, руйнуванням логістичних ланцюгів і загрозами для персоналу, інтегровані структури-бізнесу змушені оперативно адаптувати свої управлінські стратегії до нових реальностей. Увагу зосереджено на необхідності створення комплексної системи антикризового управління, що поєднує організаційні, фінансові, правові, стратегічні та цифрові інструменти. На основі проведеного аналізу було визначено основні загрози та особливості для інтегрованих бізнес-структур, виокремлено ключові принципи (гнучкість, адаптивність, мобільність, проактивність, прозорість), функції (діагностична, стабілізаційна, адаптивна, відновлювальна) та завдання антикризового управління. Особливу увагу приділено ролі інтегрованих бізнес-структур як стійких систем, здатних акумулювати ресурси для подолання кризи. Запропоновано авторську типологізацію інструментів з механізмами їх практичного застосування в умовах воєнного стану: релокація виробництва, створення кризових штабів, впровадження ІТ-рішень, реструктуризація фінансів. Узагальнено, що ефективне антикризове управління є ключем до збереження життєздатності бізнесу та економічної безпеки держави. Результати дослідження можуть бути використані як підприємствами, так і державними органами для формування стратегій стабілізації та відновлення економіки у післявоєнний період.

Ключові слова: антикризове управління, інтегровані бізнес-структури, воєнний стан, інструменти управління, адаптивність, стратегічне реагування, економічна безпека, трансформація.

Формул: 0, рис.: 2, табл.: 2, бібл.: 15

Abstract. The article explores relevant tools of anti-crisis management for integrated business structures under martial law conditions in Ukraine. In the context of war, which is accompanied by economic destabilization, large-scale infrastructure destruction, disrupted logistics chains, and threats to personnel, integrated business structures are forced to rapidly adapt their management strategies to a new reality. The focus is placed on the need to establish a comprehensive anti-crisis management system that combines organizational, financial, legal, strategic, and digital tools. Based on the conducted analysis, key threats and specific features for integrated business entities were identified, as well as the main principles (flexibility, adaptability, mobility, proactivity, transparency), functions (diagnostic, stabilizing, adaptive, and recovery), and tasks of anti-crisis management. Particular attention is paid to the role of integrated business structures as resilient systems capable of accumulating resources to overcome crises. The author proposes a typology of tools with mechanisms for their practical application under martial law, such as relocation of production, establishment of crisis response units, implementation of IT solutions, and financial restructuring. It is concluded that effective anti-crisis management is key to maintaining business viability and ensuring the economic security of the state. The results of the research can be applied by both enterprises and governmental bodies in developing strategies for economic stabilization and post-war recovery.

Keywords: anti-crisis management, integrated business structures, martial law, management tools, adaptability, strategic response, economic security, transformation.

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 2, bibl.: 15

Постановка проблеми. Воєнний стан, запроваджений в Україні внаслідок

повномасштабної військової агресії РФ, спричинив безпрецедентні виклики для національної економіки, різко загостривши ризики банкрутств, втрати економічного потенціалу, порушення виробничих процесів і ланцюгів постачання. Особливо гостро ці виклики проявилися для інтегрованих бізнес-структур, діяльність яких має системоутворююче значення для економічної стабільності держави.

В умовах воєнної кризи традиційні інструменти управління та класичні моделі управління виявилися недостатньо ефективними, адже вони не були розраховані на роботу компаній в умовах воєнного стану, руйнування інфраструктури, логістичних колапсів та гуманітарних викликів. Таким чином, в умовах зростання невизначеності та загроз, недостатньо дослідженими залишаються питання оперативного та стратегічного реагування компаній на кризові явища, механізми їх адаптації, вибору оптимального інструментарію для забезпечення життєздатності та подальшого розвитку в кризовий і післякризовий періоди.

Актуалізація дослідження обумовлена необхідністю створення комплексної методологічної та практичної бази, яка дозволить інтегрованим бізнес-структурам ефективно долати кризові ситуації, забезпечуючи стійкість бізнесу, збереження виробничо-економічного потенціалу та можливість подальшого розвитку в умовах тривалої військової та повоєнної невизначеності. Вирішення означеної проблеми набуває стратегічного значення не лише для компаній, але й для національної економіки України загалом, оскільки від ефективності антикризового управління бізнес-структурами залежить забезпечення економічної безпеки та майбутнього відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження інструментарію антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами знаходиться в наукових інтересах багатьох вчених-економістів, так науковці (Ареф'єва, & Дерігін, 2021)

визначають особливості концептуального підходу до сучасного антикризового управління бізнес-процесами акцентуючи увагу на трансформаційні зміни в сучасній економіці. Дослідники проаналізували адаптаційну управлінську модель з використанням стратегічного аналізу та запропонували механізм адаптивного управління бізнес-середовища.

Науковці (Ватченко, & Шаранов, 2022) визначили особливості та унікальність антикризового управління підприємствами в умовах війни, де приділили значну увагу підходам до побудови систем оперативного реагування та безпеці працівників. Інструменти антикризового управління розглядались у працях науковців (Галюк, & Кісь, 2020), які довели ефективність їх імплементації у сфері логістичного управління бізнес-процесами.

Вчені (Гарафонов, Бабіч, & Возний, 2023) наголошують на функціональному значенні антикризового управління у бізнес-одинацях, де досліджують структурну модель реалізації інструментів управління в умовах невизначеності. Інші науковці (Жукова, Басанець, & Плікус, 2021) розглядають антикризове управління як домінуючий елемент в контексті забезпечення фінансової безпеки бізнес-структур. Дослідники запропонували підходи щодо виявлення перешкод фінансовій стабільності бізнес-одинаць та запропонували системи заходів щодо їх нейтралізації.

Наступна група вчених (Іщейкін, Олійник, Сотніков, Пілюгін, & Лявінець, 2022) вивчали механізм управління бізнес-процесами під впливом антикризових домінант, де було запропоновано інтегрувати стратегічно-тактичні складові ефективного управління задля досягнення стабільності в умовах кризи.

Науковці (Коненко, 2023; Король, & Стефанишин, 2025) дослідили мету, завдання, напрями та цифрові інструменти антикризового управління в період воєнного стану, запропонували сучасні підходи до трансформації антикризових

практик. Проте й досі залишаються такими, що потребують подальших наукових доробок – дослідження у сфері визначення головних інструментів антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами, особливо в умовах воєнного стану в Україні.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в дослідженні особливостей функціонування інтегрованих бізнес-структур в умовах воєнного стану та обґрунтуванні комплексу інструментів антикризового управління, здатних забезпечити стійкість, адаптацію та подальший розвиток таких структур у період воєнних загроз і післякризового відновлення.

Методична основа статті ґрунтується на комплексному дослідницькому підході, що поєднує аналіз наукових джерел, систематизацію практичного досвіду українських інтегрованих бізнес-структур під час воєнного стану, а також застосуванні аналітичних, порівняльних і структурно-логічних методів. Теоретичні положення підтверджуються прикладними підходами до управління кризою в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна в Україні створила безпрецедентно складні умови для економіки та бізнесу. Воєнні дії стали потужним деструктивним чинником для економічної системи держави, адже призвели до масового руйнування логістичних ланцюгів, виробничих потужностей та інфраструктурних об'єктів (Карачина, Сметанюк & Крепкий, 2025). Багато компаній були вимушені скоротили обсяги діяльності або взагалі зупинили роботу, що спричинило падіння ВВП, зростання безробіття і бідності та розбалансування фінансово-економічного потенціалу країни. За таких умов пріоритетною стає підтримка діяльності інтегрованих бізнес-структур у кризових умовах, де кожен економічний суб'єкт

господарювання має орієнтуватися на забезпечення безперервності виробничих процесів у воєнний час. Забезпечення безперервного функціонування інтегрованих бізнес-структур, збереження рівня зайнятості населення та підтримка макроекономічної стабільності у воєнний період набувають загальнонаціонального значення, виходячи за межі інтересів окремих компаній. Відповідно, виникає необхідність впровадження ефективного антикризового управління, здатного адаптувати інтегровані бізнес-структури до умов невизначеності і підвищеної турбулентності.

На сьогодні, під час повномасштабної війни в Україні, дослідження інструментів антикризового менеджменту у великих інтегрованих бізнес-структурах є своєчасним і важливим, що визначає здатність протистояння кризовим явищам та збереження стійкості, їх власного виживання, продовольчої, енергетичної та економічної безпеки України в цілому.

Антикризове управління в умовах воєнного стану – це система заходів та рішень, спрямованих на збереження життєдіяльності компаній і мінімізацію втрат під час війни, де головним завданням залишається оперативне прийняття рішень, з метою досягнення максимальних результатів із мінімальними додатковими зусиллями та негативними наслідками (Карачина, Сметанюк & Крепкий, 2025).

Функціонування інтегрованих бізнес-структур під час воєнного стану полягає у:

- швидкому прийнятті топ-менеджментом ефективних рішень;
- ефективній внутрішній координації, де великі компанії можуть домовлятися про альтернативні логістичні шляхи, отримувати підтримку держави та резерви для покриття короткострокових збитків (Галюк, & Кісь, 2020).

Інтегровані бізнес-структури – це великі підприємницькі об'єднання, що колабують різні компанії або їх підрозділи у спільних ланцюгах створення

вартості. Для збереження своєї діяльності інтегровані бізнес-структури повинні максимально оперативно перелаштувати свою діяльність, враховуючи такі аспекти (рис. 1). З огляду на це, в умовах воєнного стану інтегровані бізнес-структури характеризуються підвищеною

самодостатністю, гнучкістю та соціальною відповідальністю. Інтегровані бізнес-структури виступають фундаментом економіки, демонструючи стійкість та довгострокову орієнтацію на сталий розвиток навіть під час воєнного стану (Король, & Стефанишин, 2025).



Рис. 1. Загрози та особливості функціонування інтегрованих бізнес-структур в умовах воєнного стану

Джерело: визначено автором

Антикризове управління в умовах воєнного стану означає забезпечення безперервної роботи бізнес-одиниць, а з часом – їх адаптацію та поступове відновлення ефективної діяльності (Черкасов, 2014). Головним принципом тут виступає оперативність та швидкість реагування на будь-які нестабільності та

загрози (Карачина, Сметанюк & Крепкий, 2025). До інших ключових принципів антикризового управління в умовах воєнного стану віднесено такі (табл. 1). Таким чином, ефективне антикризове управління ґрунтується на низці принципів, що визначають підходи до прийняття рішень у турбулентному середовищі (Побережна, 2021).

Таблиця 1

Ключові принципи антикризового управління в умовах воєнного стану в Україні

Принципи	Значення
Безпека персоналу та ресурсів компанії	Збереження життя працівників і захист критичних активів стоять на першому місці, тому українські компанії заздалегідь готують плани евакуації персоналу та забезпечення стратегічних ресурсів у більш безпечніші місця.
Гнучкість	Управлінські рішення повинні ухвалюватися з урахуванням швидких змін обставин, тому компанії мають бути готові коригувати свої плани, структуру та процеси. Гнучкість проявляється у можливості перебудови бізнес-процесів, зміні асортименту, переміщенні ресурсів залежно від ситуації. Рішення мають базуватися на принципах гнучкості і адаптивності управління.
Адаптивність	Принцип адаптивності означає готовність змінювати стратегію, структуру компанії, канали збуту, логістику відповідно до актуальних викликів воєнного стану.
Мобільність	Управлінські рішення у воєнний час ґрунтуються на принципі високої мобільності: персонал, обладнання, запаси можуть бути переміщені до безпечніших регіонів або на ділянки бізнесу, які критично потребують підтримки. Мобільність також включає швидку реструктуризацію управлінських команд (створення мобільних кризових штабів, бригад аварійного реагування і т.д.).
Проактивність і превентивність	Принцип проактивності означає завчасне виявлення слабких місць і загроз та вжиття заходів для запобігання кризі. У воєнний час це реалізується через системи раннього попередження, моніторинг безпекової ситуації, стрес-тестування планів.
Виваженість та мінімізація ризиків	Принцип виваженості означає, що рішення повинні прийматися з аналізом ризиків, щоб уникати авантюрних кроків. Керівництво компанії має шукати оптимальний баланс між швидкістю та ефективністю. Кожен крок оцінюється з позиції: чи буде досягнута мета з мінімальними можливими втратами ресурсів і мінімізацією негативних наслідків.
Нестандартність мислення	Принцип креативності (нестандартності) означає, що керівництво має шукати нетривіальні рішення проблем. Ефективне антикризове управління у таких умовах потребує нестандартного мислення та інноваційних підходів. Наприклад, розробка нових продуктів під потреби воєнного часу, використання ІТ-рішень для завдань, які раніше виконувалися вручну, залучення співробітників до генерації ідей тощо.
Прозорість та комунікація	Внутрішня комунікація з персоналом та відкрита інформаційна політика із зовнішніми стейкхолдерами сприяють довірі та координованості дій. Під час воєнних дій керівники компаній регулярно інформують колектив про плани та стан справ, що знижує панічні настрої. Така прозорість та залучення команди до спільної мети стає принципом, який підсилює стійкість компанії.

Джерело: запропоновано автором на основі (Карачина, Сметанюк & Крепкий, 2025), (Король, & Стефанишин, 2025), (<https://www.deloitte.com/ce/en/services/consulting-risk/perspectives/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html>, 2025).

Дотримання зазначених принципів створює основу для успішного антикризового управління, що забезпечить необхідні умови, в межах яких реалізуються конкретні функції та інструменти антикризового управління (Карачина, Сметанюк & Крепкий, 2025). Також, антикризове управління в умовах воєнного стану має на меті забезпечення адаптації бізнесу до надзвичайних обставин з мінімальними втратами. Комплексна

система стратегічних і тактичних заходів спрямована на:

- оперативне реагування на кризові виклики;
- підтримання безперервності функціонування;
- збереження основних ресурсів (Ляшевська, 2024).

В даному контексті основними завданнями антикризового управління виступають (табл. 2).

Таблиця 2

Основні завдання антикризового управління в умовах воєнного стану

Завдання	Сутність
Оперативне реагування на загрози	В умовах стрімких змін та невизначеності зовнішнього середовища управління має забезпечити ухвалення рішень у мінімальні строки. Воєнний стан характеризується жорсткими часовими обмеженнями на реагування, тому одна з головних задач – налагодити систему швидкого сповіщення про небезпеки та прийняття негайних антикризових рішень.
Забезпечення безперервності діяльності	У період воєнного стану першочерговим завданням є підтримка роботи ключових бізнес-функцій, де антикризове управління має зосередитися на збереженні безперервного виробничого процесу, підтримці роботи критичної інфраструктури компанії та задоволенні базових потреб клієнтів.
Збереження ресурсів і потенціалу	Антикризове управління покликане мінімізувати втрати – як матеріальних ресурсів, так і кадрового потенціалу підприємства. Для цього потрібні заходи безпеки для працівників, евакуація чи релокація виробництв із небезпечних зон, створення резервів сировини, матеріалів, фінансів.
Стабілізація фінансово-економічного стану	Антикризове управління повинне знайти баланс між необхідністю оптимізувати кошти та інвестувати в життєво важливі напрями для відновлення діяльності, де головним пріоритетом є забезпечення платоспроможності, забезпечення ліквідності, оптимізація витрат та пошук джерел фінансової підтримки аби уникнути банкрутства.
Підготовка до відновлення і розвитку	Антикризове управління закладає основи для післякризового відновлення (плани відновлення бізнесу після стабілізації ситуації, збереження потенціалу для подальшого зростання та розвитку).

Джерело: узагальнено автором на основі (Карачина, Сметанюк & Крепкий, 2025; Король, & Стефанишин, 2025; Ляшевська, 2024).

Отже, основні завдання антикризового управління в умовах воєнного стану можна охарактеризувати як забезпечення виживання інтегрованих бізнес-структур в короткостроковому періоді та адаптація і розвиток в довгостроковій перспективі (Король, & Стефанишин, 2025). Для виконання цих завдань необхідне виконання наступних функцій:

— діагностично-превентивна функція – спрямована на визначення глибини проблем, ідентифікацію критичних зон ризику та розробку профілактичних заходів, щоб не допустити подальших деструктивних сценаріїв розвитку подій, що забезпечує проактивне реагування – запобігання кризі або підготовку до неї завчасно;

— захисно-стабілізаційна функція – спрямована на забезпечення комплексу заходів безпеки та стабілізації, шляхом

формування стратегічних запасів ресурсів, резервування каналів зв'язку і електроживлення, залучення державної підтримки для критично важливих підприємств;

— оперативно-адаптивна функція – забезпечує гнучке управління діяльністю у відповідь на зміну обставин. Реалізація адаптивної функції включає оперативне перепланування, а оперативна – допомагає керівникам середньої ланки отримувати більше автономії для швидкого вирішення локальних питань;

— координувально-комунікаційна функція – включає координацію та комунікацію, де внутрішня координація передбачає налагодження вертикальних і горизонтальних зв'язків між підрозділами, а зовнішня координація – комунікацію з місцевою владою щодо безпеки та інфраструктури. Комунікаційна складова

передбачає регулярне інформування стейкхолдерів про стан справ;

— відновлювально-розвивальна функція – полягає у підготовці компанії до повоєнного відновлення економіки. В сучасних реаліях це означає формування стратегій виходу з кризи. Відновлювальна функція реалізується, зокрема, через підготовку інвестиційних планів на післявоєнний період, участь у програмах

міжнародної допомоги, оцінку ринкових перспектив після війни.

Проаналізовані особливості, принципи, завдання та функції дають нам змогу визначити основні інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами, які є частиною комплексного механізму загального антикризового управління в умовах воєнного стану (рис. 2).



Рис. 2. Інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами в умовах воєнного стану

Джерело: запропоновано автором

Як висновок, можна стверджувати, що інструменти антикризового управління – це конкретні методи, заходи та рішення, які керівництво використовує для реалізації зазначених функцій і принципів. Залежно від галузі та конкретної ситуації, інтегровані бізнес-структури можуть застосовувати й інші спеціалізовані інструменти (у виробничому секторі – технічні інструменти; в сфері управління проєктами – гнучкі методології, що

дозволяють швидко перебудовувати плани) особливістю цих інструментів є те, що вони діють не ізольовано, а комплексно в межах єдиної антикризової стратегії бізнес-структур (Коненко, 2023; Гарафонова, Бабіч, & Возний, 2023).

Висновки. В підсумку було системно проаналізовано інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами в умовах воєнного стану, де було обґрунтовано їх значущість

для забезпечення стійкості національної економіки України у період глибоких соціально-економічних потрясінь. Було акцентовано увагу на тому, що умови воєнного стану створили виклики, які виходять за межі звичайної економічної кризи, та вимагають адаптації існуючих управлінських підходів до нової реальності. У результаті дослідження було виокремлено основні загрози для інтегрованих бізнес-структур, визначено особливості їх функціонування в умовах воєнного стану, сформульовано ключові принципи, функції та завдання антикризового управління.

Запропоновано авторську типологію інструментів антикризового управління, деталізованих на організаційні, фінансові, правові, стратегічні та цифрові, із чітким описом прикладних механізмів їх реалізації. Доведено, що ефективність управлінських рішень в умовах воєнного стану залежить від здатності компаній до гнучкого реагування, стратегічного

планування, залучення партнерств і технологічної адаптації. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що комплексний підхід до антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами, із врахуванням специфіки воєнного часу, є ключовим чинником збереження виробничо-економічного потенціалу країни.

Дослідження має як практичне, так і наукове значення, оскільки формує базис для подальших досліджень у сфері підвищення стійкості національного бізнесу, що може бути використано для формування державної політики підтримки стратегічних підприємств в умовах тривалих кризових викликів.

Подальші дослідження ґрунтуються на ідеї комплексного підходу, що об'єднує організаційні, фінансові, стратегічні, правові та цифрові інструменти в єдину інтегровану систему антикризового управління, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Література:

1. Агропромхолдинг «Астарта» (2025). <https://www.agronom.com.ua/agropromholdyng-astarta-zmitsnyuye-pozytsiyi-pid-chas-vijny>
2. Ареф'єва, О., & Дерігін, О. (2021). Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 12(24). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04).
3. Ватченко, Б., & Шаранов, Р. (2022). Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, (182), 38-43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
4. Галюк, І. Б., & Кісь, Г. Р. (2020). Оптимізація бізнес-діяльності шляхом застосування антикризових інструментів у логістичному управлінні підприємствами. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*, 31(70), 4(1), 89-93. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-16>.
5. Гарафонов, О. І., Бабіч, О. О., & Возний, Д. С. (2023). Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*, (4), 37-52. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>.
6. Жукова, Т., Басанець, І. & Плікус, І. (2021). Антикризове управління в забезпеченні фінансової безпеки бізнесу. *Вісник Сумського державного університету*, 1, 58-67. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.1-7>.
7. Іщейкін, Т. Є., Олійник, А. С., Сотніков, В. С., Пілюгін, А. В., & Лявінець, М. М. (2022). Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*, 21, 52-59. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.21.52>.
8. Карачина, Н., Сметанюк, О., & Крепкий, П. (2025). Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*, 200, 179-183. <https://doi.org/10.30838/EP.200.179-183>.
9. Коненко, В. В. (2023). Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка*, 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.16>.
10. Король, В. С., & Стефанишин, Л. С. (2025). Антикризове управління в умовах війни: цілі і завдання, стратегічні альтернативи та вектори. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*, 44, 338-346. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>.
11. Ляшевська, О. І. (2024). Удосконалення механізму державного антикризового управління в Україні в умовах воєнного стану. *Вісник Національного університету цивільного захисту*

України. Серія: Державне управління, 1, 159-165.
<https://doi.org/10.52363/2414-5866-2024-1-19>.

12. Побережна, З. М. (2021). Концептуальні засади адаптивного та антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства. *Економіка та держава*, 11, 98-105. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.98>.

13. Савків, У. С., Лещук, Г. В., & Сидор, Г. В. (2024). Державне управління соціально-економічною стабільністю країни та особливості застосування антикризових заходів в умовах воєнного часу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*,

1(20), 403-410.
<https://doi.org/10.15330/apred.1.20.403-410>.

14. Хмиз, М., Павленчик, Н., Павленчик, А., & Терлецька, В. (2023). Роль та особливості моніторингу в антикризовому управлінні бізнес-структурою. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 7, 74-81.
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-7-9007>.

15. Черкасов, В. А. (2014) Сутність, зміст та особливості антикризового управління бізнес-потоками підприємств. *Агросвіт*, 19, 63-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2014_19_12.

УДК 336.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-162-168

КРИПТОІНДУСТРІЯ ЯК ПОТЕНЦІЙНИЙ ДРАЙВЕР ПІСЛЯВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Олександр Таран

Аспірант кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ,
Україна, E-mail: TaranOA@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4156-3983>

THE CRYPTO INDUSTRY AS A POTENTIAL DRIVER OF UKRAINE'S POST- WAR ECONOMIC DEVELOPMENT

Oleksandr Taran

Doctorate Student of the Department of Economics and Finance, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, E-mail: TaranOA@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4156-3983>

Анотація. Ця стаття присвячена вивченню криптоіндустрії як одного з чинників, здатних суттєво вплинути на економічне відновлення України після війни. Автор зосереджується на аналізі теперішнього стану ринку віртуальних активів в Україні, розглядаючи як уже реалізовані, так і заплановані кроки в напрямку правового врегулювання обігу криптовалют. Зокрема, увагу приділено перспективам застосування Закону «Про віртуальні активи», який відкриває можливості для інституціоналізації галузі, але все ще потребує доопрацювання нормативної бази та фінансових механізмів.

У роботі також проаналізовано міжнародний досвід країн, які успішно інтегрували криптовалюту у свою фінансову систему, – таких як Сінгапур, Швейцарія, Естонія. Ці приклади дозволяють краще зрозуміти, яким чином криптотехнології можуть бути не лише інструментом спекуляцій, а й джерелом довгострокових інвестицій, стимулом для розвитку технологічного бізнесу та інструментом для розширення доступу до фінансових послуг.

У центрі уваги – можливість використання криптоінструментів для створення нових робочих місць, підвищення економічної мобільності, а також для залучення капіталу, що вкрай актуально в умовах післявоєнної економіки. Окремо розглядаються виклики, пов'язані з волатильністю ринку, питанням кібербезпеки та ризиками нелегального використання цифрових активів, зокрема для фінансування злочинної діяльності.

На завершення запропоновано низку стратегічних орієнтирів, які можуть допомогти інтегрувати криптоіндустрію в національну економічну політику. Йдеться як про формування послідовної регуляторної рамки, так і про запровадження інституційної підтримки інновацій. У статті підкреслено, що криптоекономіка може стати однією з точок зростання для сучасної України, за умови розумного балансу між стимулюванням і контролем.

Ключові слова: криптоіндустрія, віртуальні активи, блокчейн, післявоєнна економіка, інвестиції, цифрові валюти, фінансова інклюзія, криптовалюта.

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

Abstract. This article explores the development of the crypto industry as a potential catalyst for Ukraine's post-war economic recovery. The author examines the current state of the virtual asset market in Ukraine, focusing on both the implemented and pending steps toward the legal regulation of cryptocurrency circulation. Particular attention is paid to the practical implications of the Law "On Virtual Assets," which opens opportunities for institutionalizing the sector but still requires complementary regulatory mechanisms and financial infrastructure.

The study includes an overview of international practices in countries that have successfully integrated cryptocurrencies into their financial systems, such as Singapore, Switzerland, and Estonia. These examples help demonstrate how crypto technologies can serve not only speculative purposes but also act as a channel for long-term investment, a driver for technological entrepreneurship, and a tool for expanding financial inclusion.

Special focus is given to the role of crypto instruments in job creation, enhancing economic mobility, and attracting capital—issues that are especially relevant in the context of post-war economic reconstruction. The article also addresses the risks associated with market volatility, cybersecurity threats, and the potential misuse of digital assets for illicit activities, including money laundering and shadow transactions.

In conclusion, the paper outlines a set of strategic directions aimed at integrating the crypto industry into Ukraine's national economic policy. These include establishing a coherent regulatory framework and creating institutional support for innovation. The analysis suggests that the crypto economy, if approached with a balanced mix of incentives and safeguards, could become one of the key growth points for Ukraine's future development.

Keywords: crypto industry, virtual assets, blockchain, post-war economy, investment, digital currencies, financial inclusion, cryptocurrency.

Formulas: 0; fig.: 3; tabl.: 1; bibl.: 13

Вступ. Сучасна економіка України переживає безпрецедентні виклики, пов'язані з широкомасштабною військовою агресією, що розпочалася у 2022 році. Внаслідок воєнних дій зруйновано критичну інфраструктуру, постраждали тисячі підприємств, зменшився обсяг інвестицій та зовнішньоекономічної діяльності, зросли інфляційні ризики, а також відбувся масовий відтік трудових ресурсів за кордон. У таких умовах постає нагальна потреба у формуванні стратегії післявоєнного економічного відновлення, орієнтованої не лише на реконструкцію традиційних секторів, а й на розвиток інноваційних галузей, здатних забезпечити швидке зростання та підвищення глобальної конкурентоспроможності. Однією з таких галузей є криптоіндустрія — динамічна сфера, що охоплює криптовалюту, блокчейн-технології, DeFi-платформи, NFT-ринок, Web3-екосистему, цифрові біржі та фінансові інструменти нового покоління (Кисляков, С. С., & Моїсєєнко Т. Є., 2023).

Україна ще до початку повномасштабної війни посідала провідні позиції в Європі за обсягом використання криптовалют, розвиненою спільнотою блокчейн-розробників та активністю на глобальних криптоплатформах. Прийняття Закону України «Про віртуальні активи» та перші кроки з формування нормативної бази легалізації крипторинку свідчать про готовність держави інтегрувати цифрові активи в економічну систему. Під час війни криптоіндустрія проявила себе як ефективний інструмент мобілізації ресурсів: за її допомогою здійснювалось залучення благодійних внесків, фінансування армії, міжнародні платежі та підтримка внутрішньо переміщених осіб. Це свідчить про гнучкість та адаптивність цифрових фінансових механізмів в умовах криз (Рубанов, П. М., 2022).

З огляду на досвід провідних країн світу, таких як Сінгапур, Швейцарія, Естонія, які використовують криптотехнології для пришвидшення економічного зростання, постає логічне питання: чи може криптоіндустрія стати

каталізатором відбудови України в повоєнний період? Це питання є надзвичайно актуальним, адже йдеться про можливість виходу за межі класичних моделей відновлення, використання інноваційних підходів, створення нової цифрової економіки, орієнтованої на прозорість, ефективність і довіру.

Мета дослідження. Метою даної статті є всебічний аналіз потенціалу криптоіндустрії як одного з драйверів післявоєнного економічного розвитку України.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу міжнародного досвіду, структурно-функціональний підхід, аналіз статистичних даних та експертні оцінки щодо перспектив криптоіндустрії в Україні.

На тлі воєнних руйнувань, економічної нестабільності та потреби у відновленні України важливо звернути увагу на ті сектори, які мають високий потенціал до швидкого масштабування, залучення інвестицій та формування нової економічної екосистеми. Криптоіндустрія — одна з небагатьох галузей, яка продовжує активно розвиватися навіть під час воєнного стану. Згідно з даними Chainalysis (2022), Україна посіла 3-тє місце у світі за індексом впровадження криптовалют серед населення, а обсяги транзакцій у криптовалютах у 2021 році перевищили \$8 млрд (Тарасов, В. А., 2021).

Уже в перші місяці повномасштабного вторгнення криптовалюту стали ефективним інструментом фінансування армії та гуманітарної допомоги. Наприклад, згідно з даними Міністерства цифрової трансформації України, за програмою Aid for Ukraine лише за перші 6 місяців війни вдалося зібрати понад \$60 млн у криптовалютах. Такі приклади доводять не лише гнучкість технологій, а й високий рівень довіри міжнародної спільноти до України як цифрової нації.

Крім того, криптоіндустрія створює умови для розвитку суміжних секторів: ІТ,

кібербезпеки, фінансового консалтингу, правового супроводу, технічного навчання. Станом на 2023 рік в Україні працювало понад 300 компаній, пов'язаних з блокчейн-технологіями, в тому числі розробники програмного забезпечення для криптобірж, гаманців, платіжних шлюзів та NFT-платформ. За оцінками Ukrainian Blockchain Association, потенціал експорту блокчейн-послуг з України оцінюється в \$500–700 млн щорічно при відповідному стимулюванні з боку держави (Нескороджена, Л. Л., Бонь, Б. О., & Кононець, О. М., 2023).

Українці активно цікавляться криптовалютами. За даними різних опитувань, значна частина населення володіє криптоактивами. У 2024 році приблизно 10,6% українців використовували криптовалюту. Паралельно з цим зростає кількість криптовалютних бірж, обмінників та майнінгових компаній, що свідчить про розвиток криптоінфраструктури. Загальний обсяг криптовалютних транзакцій в Україні у 2022–2023 роках перевищив 84 мільярди доларів. Інвестиції в криптоактиви у 2023 році сягнули 850 мільйонів доларів, перевищивши показники таких країн, як Японія, Канада, Франція, Іспанія та Польща.

Серед криптовалют із найбільшою ринковою капіталізацією домінують Bitcoin, Ethereum та Tether. Bitcoin є лідером ринку, відомий своєю децентралізацією, обмеженою пропозицією і визнанням як «цифрове золото». Ethereum посідає друге місце завдяки впровадженню смарт-контрактів і розвитку децентралізованих фінансів. Перехід на Ethereum 2.0 із механізмом Proof-of-Stake підвищив ефективність мережі та сприяв зростанню вартості криптовалюти. Tether відомий стабільністю свого курсу, адже його вартість прив'язана до долара США у співвідношенні 1:1, що забезпечує певну надійність на фоні високої волатильності ринку.

Криптовалюти мають потенціал виступати каталізаторами економічного

розвитку країни через кілька ключових механізмів. По-перше, криптовалютні проекти, такі як первинні пропозиції монет (ICO) та біржові первинні пропозиції (IEO), здатні залучати інвестиції з усього світу, підтримуючи стартапи й інновації. В умовах обмеженого доступу до традиційного інвестиційного капіталу це може стати альтернативним джерелом фінансування для українських розробників і підприємців. Залучення коштів через публічні токен-продажі дозволяє не лише обійти бюрократичні процедури банківського сектору, а й протестувати попит на продукт у глобальному середовищі.

По-друге, криптовалюти здатні забезпечити доступ до фінансових послуг для населення, яке не має можливості користуватися банківською інфраструктурою. Згідно з даними Світового банку, понад 30% дорослого населення світу не має банківського рахунку. У кризових умовах — як-от війна або масові переміщення — цифрові гаманці та криптовалютні платформи можуть стати єдиним інструментом збереження коштів і здійснення платежів. У країнах Латинської Америки та Африки криптовалюти вже відіграють подібну роль, забезпечуючи фінансову інклюзію у віддалених регіонах. Україна, маючи високу частку мобільних користувачів і цифрову культуру, має всі передумови для масштабування таких рішень.

По-третє, розвиток криптовалют стимулює впровадження блокчейн-технологій у суміжні галузі економіки. У сфері логістики блокчейн використовується для відстеження ланцюгів постачання, що особливо важливо в умовах перебоїв із доставкою під час війни. У медицині — для збереження електронних медичних записів із захистом персональних даних. У сфері державного управління — для електронного голосування, перевірки прав власності та прозорого розподілу соціальних виплат. Таким чином, криптоіндустрія може стати основою для модернізації систем

управління як у приватному, так і в публічному секторі.

Крім того, криптовалютні проекти створюють нові можливості для працевлаштування висококваліфікованих фахівців. Українські спеціалісти вже активно працюють над продуктами світового рівня — від смарт-контрактів до Web3-інтерфейсів. У середньостроковій перспективі розвиток цієї галузі сприятиме не лише експорту інтелектуального продукту, а й поверненню частини мігрантів, які шукають роботу в цифровій економіці. За підрахунками аналітичного центру Triple-A, до 2025 року глобальний ринок криптовалют може перевищити 10 трильйонів доларів США, і навіть часткова участь України в цьому зростанні забезпечить вагомий внесок у ВВП.

Варто також зазначити, що поширення криптовалют активізує розвиток нових підходів до цифрового маркетингу, краудфандингу, побудови онлайн-спільнот та управління спільною власністю через DAO (децентралізовані автономні організації). Це відкриває широкі можливості для розвитку малого та середнього бізнесу, що може ефективно працювати без прив'язки до конкретної локації чи національної юрисдикції, орієнтуючись на глобальні ринки.

Таким чином, криптоіндустрія не обмежується лише цифровими активами — це багаторівнева інноваційна екосистема, здатна забезпечити структурну трансформацію української економіки та закласти підґрунтя для її інтеграції в нову цифрову еру.

У 2021 році було ухвалено закон, який регулює використання віртуальних активів, визначає основні поняття, учасників ринку та вимоги до них. Однак його практичне впровадження все ще затримується, що обмежує розвиток сфери. Впровадження ефективного правового регулювання дозволить не лише легалізувати крипторинки, а й запобігти фінансовим втратам, залучити інвестиції, знизити ризики та збільшити податкові надходження.

Дослідження показують, що через відсутність чітких крипторегуляцій Україна щорічно втрачає від 0,1 до 1,3 мільярда доларів податкових надходжень. Загалом за період 2016–2022 років ці втрати становили близько 4,1 мільярда доларів. Таким чином, впровадження правового регулювання криптовалютного ринку може стати потужним інструментом стимулювання економічного розвитку, збільшення доходів бюджету та захисту інвесторів.

Успішна легалізація крипторинку також відкриває нові можливості для податкових надходжень до бюджету. Закон «Про віртуальні активи», підписаний у 2022 році, створює правове поле для діяльності криптокомпаній, реєстрації бірж, AML/KYC-контролю та захисту прав користувачів. За умов повноцінного введення закону в дію, очікується, що протягом перших трьох років криптоіндустрія може приносити державі щороку до 5 млрд грн у вигляді податків, ліцензійних зборів та супутніх платежів (Чернецький, А., 2023).

Ще одним важливим аспектом є створення нових робочих місць. За оцінками аналітиків KPMG (2023), кожен долар, інвестований у криптотехнології, здатен генерувати до 2,5 доларів ВВП у супутніх галузях. Очікується, що при сценарії активного стимулювання сектору в Україні до 2030 року він може забезпечити понад 50 тисяч нових високооплачуваних робочих місць, зокрема у сфері Web3, розробки смарт-контрактів, кібербезпеки, маркетингу та аналітики (Бутурлим, О., 2023).

Варто також зазначити, що криптовалюти мають потенціал розширення фінансової інклюзії. У регіонах, постраждалих від війни, зруйнована банківська інфраструктура. В таких умовах використання мобільних криптогаманців дозволяє громадянам зберігати заощадження, здійснювати внутрішні й міжнародні платежі, отримувати гуманітарну допомогу без потреби в класичних фінансових установах.

За даними Survey Monkey (2023), понад 18% опитаних українців користувалися криптовалютами під час війни для особистих або гуманітарних потреб.

Попри значний потенціал, існує низка викликів, які потребують вирішення. Серед основних ризиків: відсутність повноцінного підзаконного регулювання, низький рівень фінансової грамотності населення у сфері цифрових активів, кіберзлочинність, висока волатильність крипторинку та нестабільна міжнародна нормативна база. У 2022 році втрати користувачів унаслідок шахрайських схем і зламаних криптобірж склали понад \$3,8 млрд за даними компанії CertiK (Груша, В., 2024).

Однак міжнародний досвід показує, що за умови ефективного регулювання та державного партнерства з технологічними компаніями, криптоіндустрія здатна не лише стати частиною економічної стабілізації, але й інструментом для перетворення України на регіональний центр цифрової економіки. Зокрема, модель Естонії, яка інтегрувала блокчейн у державні реєстри, або приклад Швейцарії, яка створила "Crypto Valley" у місті Цуг, можуть бути адаптовані в українських реаліях (Ukraine Crypto Outlook. (n.d.)).

Загалом, криптоіндустрія — це не лише про фінанси, а про нову філософію економіки, що базується на децентралізації, прозорості, швидкості та глобальному доступі до ринків. У повоєнний період саме такі характеристики можуть стати ключовими для побудови ефективної, інноваційної та конкурентоспроможної економіки України.

Пропонується у 2025–2026 роках ухвалити всі підзаконні акти до Закону України «Про віртуальні активи», синхронізувавши їх з рекомендаціями FATF щодо боротьби з відмиванням коштів (AML/KYC). Це забезпечить легальний статус криптокомпаній, спростить реєстрацію бірж і сприятиме інвестиційній привабливості сектору (Trusteeglobal. (n.d.)).

Доцільно створити окремий підрозділ або агентство при НБУ/Мінцифрі, що відповідатиме за нагляд, ліцензування та контроль за криптоплатформами. Це дозволить знизити ризики зловживань і забезпечить стабільність розвитку.

Рекомендується встановити податкову ставку на прибуток від операцій з віртуальними активами у межах 5%, з подальшим переходом до стандартного рівня оподаткування з 2030 року. Це створить привабливі умови для резидентів і повернення капіталу з-за кордону.

Доцільно у 2027–2028 роках запровадити можливість сплати адміністративних послуг у криптовалютах через «Дію», що стане сигналом відкритості держави до цифрових інновацій.

Запропоновано заснування інноваційних технопарків у Києві, Львові, Дніпрі та Івано-Франківську для залучення стартапів у сфері Web3, DeFi, NFT. Надання їм грантів, юридичної підтримки та податкових пільг стимулюватиме зростання нових екосистем (Gandal, N., Hamrick, J. T., Moore, T., & Oberman, T., 2018).

Таблиця 1

Сценарний аналіз розвитку крипторинку в Україні до 2030 року

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Обсяг транзакцій з криптовалют, млрд \$	5,2	12,5	25,0
Кількість зареєстрованих криптокомпаній	180	450	800

Продовження Таблиці 1

Річні податкові надходження, млрд грн	1,4	3,6	6,8
Робочі місця, створені у галузі	12 000	30 000	55 000
Частка криптоіндустрії у ВВП, %	0,25	0,7	1,2
Інвестиції в криптостартапи, млн \$	80	280	600
Кількість користувачів криптогаманців	1,5 млн	3,2 млн	6,0 млн

Джерело: систематизовано автором на основі [2-13]

Песимістичний сценарій базується на припущенні, що держава не забезпечить повноцінного регулювання крипторинку, збережеться обмежений доступ до фінансових ринків, а міжнародні компанії не розглядатимуть Україну як юрисдикцію для реєстрації. У такому разі крипторинки залишаться переважно тіньовим, а його внесок в економіку — мінімальним (Nakamoto, S., 2008).

Базовий сценарій передбачає імплементацію чинного законодавства, часткову підтримку з боку держави, помірні податкові стимули, розвиток партнерств з міжнародними платформами. У цьому випадку ринок зростатиме в середньому на 20–25% щорічно, створюючи понад 30 тис. робочих місць.

Оптимістичний сценарій базується на активному втручанні держави, створенні технологічних хабів, доступі до дешевих інвестицій, а також позитивному міжнародному іміджі України після перемоги. У такому випадку криптоіндустрія може принести понад 6,8 млрд грн податкових надходжень щорічно та зайняти близько 1,2% ВВП, що співставно з окремими галузями промисловості (Partanen, C., 2018).

Враховуючи високий рівень цифрової грамотності населення, наявність ІТ-ресурсів, попередній досвід використання криптовалют

та стратегічне геополітичне положення, Україна має реальний шанс стати криптохабом Східної Європи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У ході дослідження було визначено, що криптоіндустрія в Україні має значний потенціал для підтримки післявоєнного економічного розвитку через створення нових робочих місць, залучення іноземних інвестицій, розвиток фінансової інклюзії та інтеграцію інноваційних технологій у різні сектори економіки. Запровадження ефективної нормативно-правової бази, створення інституційної підтримки, податкових стимулів і технопарків може стати ключовим чинником успішної інтеграції крипторинку в економічну систему держави.

Перспективними напрямами подальших досліджень є аналіз ефективності впровадження різних моделей регулювання криптовалютного ринку в Україні, вивчення впливу криптоіндустрії на зовнішньоекономічну діяльність і платіжний баланс держави, оцінка кіберризиків у сфері обігу цифрових активів, а також розробка стратегій залучення міжнародного інвесторського капіталу у відповідний сектор економіки.

Література:

1. Кисляков, С. С., & Моїсеєнко Т. Є. (2023) Огляд ринку криптовалют у глобальній економіці: основні тенденції динаміки. *Економічний простір* (№ 7), 41–48.
2. Рубанов, П. М. (2022). Етапи розвитку світового криптовалютного ринку: кількісні та структурні

характеристики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, (4), 95–102.

3. Тарасов, В. А. (2021). Технічний аналіз у дослідженні криптовалютного ринку: методологічний підхід. *Економічний часопис XXI*, (1–2), 68–72.

4. Нескороджена, Л. Л., Бонь, Б. О., & Кононець, О. М. (2023). Правове регулювання обігу криптовалют в Україні: проблеми та перспективи. *Юридичний вісник*, (2), 34–40.
5. Чернецький, А. (2023). Актуальні підходи до врегулювання криптовалютного ринку: між лібералізацією та контролем. *Бізнес Інформ*, (5), 79–84.
6. Бутурлим, О. (2023). Прибутки українців від криптовалют у 2023 році: аналітичний огляд. *Економіка та держава*, (12), 60–65.
7. Груша, В. (2024). Законодавче врегулювання криптовалют: сучасні виклики та потреба реформ. *Публічне управління: теорія та практика*, (1), 44–49.
8. Trusteeglobal. (n.d.). ТОП-10 криптовалют за рівнем капіталізації. *Trusteeglobal*. Режим доступу: <https://trusteeglobal.com/top-10-cryptocurrencies>
9. Ukraine Crypto Outlook. (n.d.). Аналітична доповідь про стан криптовалютного ринку у 2016–2023 роках. Режим доступу: <https://cryptooutlook.ua/analytics-2016-2023>
10. Gandal, N., Hamrick, J. T., Moore, T., & Oberman, T. (2018). Price manipulation in the Bitcoin ecosystem. *Journal of Monetary Economics*, 95, 86–96. Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2017.12.004>
11. Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system*. Режим доступу: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>
12. Partanen, C. (2018). *The viability of cryptocurrency in relation to the response of financial institutions and governments* (pp. 4–14).
13. Rathi, K., & Komal. (n.d.). ICO vs. STO: What's the difference and which is right for you? *Revelation Labs*. Режим доступу: <https://www.revelation.io/blog/ico-vs-sto/>

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 614.2:005.

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-169-175

УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Віктор Алькема

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

IMPROVEMENT OF THE FUNCTIONING OF THE MECHANISMS OF MANAGEMENT OF THE HEALTH CARE INSTITUTION

Viktor Alkema

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

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади удосконалення функціонування механізмів системи управління закладом охорони здоров'я.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що одним із головних завдань, які постають перед керівниками закладів охорони здоров'я, є формування дієвих ефективних механізмів системи управління, здатних в сучасних динамічних умовах забезпечувати вирішення управлінських, фінансово-господарських задач медичного закладу. Загалом, в сучасних умовах змінюється сама концепція управління медичними закладами, вона потребує нових підходів, та застосування нових принципів функціонування, які дали б можливість забезпечити формування механізмів управління закладами охорони здоров'я в нових ринкових умовах високого рівня конкуренції, необхідності активно співпрацювати та взаємодіяти з іншими стейкхолдерами, та суспільством загалом.

Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад удосконалення функціонування механізмів 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 виявленні дії та впливу низки зовнішніх та внутрішніх факторів: організаційно-правових; фінансово-економічних факторів; кадрових; цілеспрямованості з визначенням мети, цілей та завдань управління; комунікаційних факторів; факторів організації ефективної взаємодії комунікації та процесів надання медичної допомоги та послуг пацієнтам медичного закладу; факторів вмотивованості, зацікавленості працівників в результатах роботи; впровадження в медичному закладі системи управління якістю процесів та інших.

Перспективи подальших досліджень полягають у розгляді інституційних чинників нормативно-правового та фінансового забезпечення, що сприятимуть можливостям подальшого ефективного функціонування закладів охорони здоров'я, забезпечення їх подальшого розвитку зі зростанням техніко-технологічних, кадрових, фінансових можливостей та зміцнення ресурсної бази, необхідної для удосконалення та ефективної роботи механізмів і систем управління закладами охорони здоров'я.

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.: 12

Summary. The article studies the theoretical and methodological foundations of improving the functioning of the mechanisms of the health care institution management system.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that one of the main tasks facing the heads of health care institutions is the formation of effective mechanisms of the management system capable of providing solutions to the managerial financial and economic problems of a medical institution in modern dynamic conditions. In general, in modern conditions, the very concept of management of medical institutions is changing, it requires new approaches and the application of new principles functioning, which would make it possible to ensure the formation of mechanisms for managing health care institutions in the new market conditions of a high level of competition, the need to actively cooperate and interact with other stakeholders and society as a whole.

The article is aimed at studying the theoretical and methodological foundations of improving the functioning of the mechanisms 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 identifying the action and influence of a number of external and internal factors: organizational and legal; financial and economic factors; personnel; purposefulness with the definition of the purpose, goals and objectives of management; communication factors; factors of organization of effective interaction of communications and processes of providing medical care and services to patients of a medical institution; factors of motivation, interest of employees in the results of work; implementation in a medical institution of the process quality management system.

Prospects for further research are to consider the institutional factors of regulatory and financial support, which will contribute to the possibilities of further effective functioning of health care institutions, ensuring their further development with the growth of technical, technological, personnel, financial capabilities and strengthening the resource base necessary for the improvement and effective operation of mechanisms and systems of management of health care institutions.

Keywords: system, management, health care institution, management approaches, management mechanism, health care institution management system, management decisions

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

Постановка проблеми. Розбудова закладів охорони здоров'я, зростання якості, відповідності медичного забезпечення населення є одним із пріоритетних завдань держави. Проте, така розбудова здійснюється не лише на рівні держави, формування та розбудова такої системи управління має відбуватися в кожному закладі охорони здоров'я. Водночас, кожний медичний заклад має обмежений обсяг ресурсів, який здатен використовувати для здійснення своєї медичної, фінансово-господарської діяльності та які необхідно раціонально використовувати. Таким чином, одним із головних завдань, які постають перед керівниками закладів охорони здоров'я, є формування дієвих ефективних механізмів системи управління, здатних в сучасних динамічних умовах забезпечувати вирішення управлінських фінансово-господарських задач медичного закладу. Загалом, в сучасних умовах змінюється сама концепція управління медичними закладами, вона потребує нових підходів та застосування нових принципів свого функціонування, які дали б можливість забезпечити формування механізмів управління закладами охорони здоров'я в умовах високого рівня конкуренції, необхідності активно співпрацювати та взаємодіяти з іншими стейкхолдерами, медичними закладами, що набули форму комунальних некомерційних підприємств, засновниками медичних закладів,

державою, підприємницьким сектором та суспільством загалом.

Проте, в першу чергу зміна таких взаємозв'язків повинна стосуватися взаємодії з пацієнтами як безпосередніми споживачами медичних послуг, з якими необхідно будувати тісні партнерські відносини. Все це обумовлює та підтверджує актуальність та необхідність удосконалення функціонування механізмів системи управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питанню удосконалення функціонування механізмів системи управління закладом охорони здоров'я присвячені праці багатьох вчених-дослідників.

На думку П. Присяжнюк (2019), щодо поняття «механізм управління» існує два основні підходи, які розкривають його головну сутність, у вузькому розумінні – це інструмент або система, за допомогою якої відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації, а в широкому трактуванні прийнято вважати, що це засіб реалізації управлінських рішень, приведення в дію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання позитивного результату». На думку Н. Яркіна (2014) «механізм – як послідовність процесів, станів за допомогою яких визначають будь-яку дію чи явище». У праці І. Хвостіна

(2015) механізм управління розглядають як «набір методів, важелів, інструментів, законів, за допомогою яких відбувається забезпечення стійкості економічного зростання суб'єкта господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток».

Загалом, економічний механізм управління визначається як сукупність елементів планування та прогнозування, за допомогою яких здійснюється в організації формування політики ціноутворення, економічного стимулювання, фінансового кредитування, налагодження системи формування та розподілу прибутку, стимулювання до продуктивності трудових ресурсів та покращення матеріально-технічного забезпечення (Покропивний, 2011).

За визначенням А. Гончарова & Н. Олейникової (2009) «складовими механізму управління є методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше задач та поставлених цілей».

На думку І. Семчук, Г. Кукель & В. Роледерс (2020) з впровадженням нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку «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».

У дослідженнях П. Коваль (2012) & П. Присяжнюка (2019) виділено та обґрунтовано такі різновиди механізмів системи управління як економічний, організаційний, структурний, адміністративний, технічний, державний та інформаційний.

У працях Л. Лігоненко (2012) зазначено, що головними елементами механізму управління виступають такі складові, як: мета управління, завдання управління, функції управління, методи управління, технології управління,

організаційні процеси, правила та норми, які діють в організації.

Так, у дослідженнях І. Яремко (2021) зазначено, що: «концепцію системної трансформації управління розвитком українських медичних закладів охорони здоров'я слід формувати як побудову оптимальної моделі суттєвих змін управління, а побудова управлінських механізмів повинна містити системний підхід, оскільки саме цей підхід формує сукупність взаємопов'язаних елементів і орієнтує управлінську систему на ресурси та інформацію, він дає змогу закладу охорони здоров'я адаптуватися до зміни політичної, економічної, соціально-демографічної та культурної ситуацій».

У дослідженнях Р. Шевчук (2023) під методами управління у сфері охорони здоров'я йдеться і про залучення інших суб'єктів, спільна діяльність яких забезпечить «послідовність і терміни виконання різного роду керівних заходів».

Науковець К. Ягельська (2020) вивчає організаційно-економічні особливості трансформаційної моделі охорони здоров'я й визначає напрями та основні шляхи удосконалення діючої системи охорони здоров'я за рахунок мінімізації протиріч в оновленій моделі.

У працях О. Мартинюк, Н. Кусик, О. Рудінської & В. Криленко (2024), зазначено, що в сучасних умовах реформування (створення госпітальних округів, перебудова систем управління тощо) при формуванні механізму розвитку закладу охорони здоров'я необхідним є застосування нових важелів та інструментів, пошук нових форм надання медичної допомоги, спрямування зусиль на покращення якості надання медичної допомоги, розширення кількості медичних послуг, дослідження попиту населення на ці послуги, формування нових джерел фінансування та зростання ефективності роботи закладів охорони здоров'я, в тому числі й фінансової, із розширенням спектру надання медичних послуг.

Незважаючи на численні наукові праці з цього питання в умовах сучасного

реформування сфери охорони здоров'я та значних трансформаційних змін, суспільно-економічних процесів загалом питання удосконалення функціонування механізмів системи управління закладом охорони здоров'я потребують подальшого висвітлення та дослідження.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад удосконалення функціонування механізмів 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. Сучасний стан сфери охорони здоров'я та соціально-економічні правові умови, в яких функціонування закладу охорони здоров'я як у формі комунальних некомерційних підприємств, так і в приватній формі власності потребують удосконалення механізмів функціонування, що забезпечуватиме нові можливості для ефективного управління медичними закладами. Слід зазначити, що традиційними методами механізмів управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах виступають адміністративні методи та організаційно-розпорядчі методи. Така ситуація складалася внаслідок сформованої системи фінансування медичних закладів, яка будувалася на основі ресурсних показників. На сьогоднішній день така система вичерпала свої можливості, а тривале реформування спрямоване на формування нових ринкових відносин в медичній сфері та розвитку вільного конкурентного середовища надання медичних послуг. При цьому, відхід від екстенсивного типу управління обумовлює необхідність зміни, перебудови, удосконалення самих механізмів системи управління закладом охорони здоров'я та застосування сучасних економічних методів управління

застосування сучасних управлінських технологій. Тому, в сучасних умовах реформування зі створенням госпітальних округів та значними змінами в реформуванні організації господарчих механізмів, господарювання закладів охорони здоров'я необхідним є впровадження нових інструментів управління та ініціювання нових форм надання медичних послуг пацієнтам, виконання задач, спрямованих на зростання якості та безпеки надання медичних послуг населенню та загалом зростання якості й результатів роботи медичного закладу. Не менш важливого значення має пошук нових та інтенсифікація існуючих джерел фінансування, розширення кількості та видів надання медичних послуг та загалом зростання ефективності діяльності медичного закладу.

Таким чином, одним із актуальних питань реформування зміни самої системи управління закладом охорони здоров'я є удосконалення механізмів системи управління медичним закладом та розбудови і впровадження організаційно-економічного механізму управління.

Зазначимо, що першочергово необхідним є дослідження наукових підходів до удосконалення існуючого механізму управління та формування нового організаційно-економічного механізму управління медичним закладом. Такими базовими науковими підходами можуть виступати системний, структурний, комплексний, процесний та пацієнто-центрований наукові підходи. Останній є характерним для управління організаціями сфери охорони здоров'я, оскільки орієнтований на зростання якості медичної діяльності та удосконалення процесів надання медичної допомоги пацієнтам загалом, визначення та задоволення потреб пацієнтів, суспільства в тих чи інших видах медичних послуг, надання медичної допомоги, що має визначене принципово важливе значення в діяльності організацій медичної сфери.

Сама архітектура механізму системи управління закладом охорони здоров'я має

свою структуру. До цієї структури слід віднести існуюче нормативно-правове забезпечення її функціонування, внутрішнє середовище організації та процесів управління, безпосередньо функціональні елементи механізму управління, які включають комплекс організаційно-економічних та соціально-психологічних методів та інструментів. Розбудова та удосконалення механізму управління закладом охорони здоров'я залежить від дії та впливу низки зовнішніх та внутрішніх факторів: організаційно-правових зі зростанням автономії самостійності роботи закладу охорони здоров'я; фінансово-економічних факторів зі зміною структури джерел фінансування медичних закладів; кадрових з необхідністю зростання кваліфікації, компетентності персоналу медичного закладу; цілеспрямованості з визначенням мети, цілей та завдань, які мають бути реалізованими завдяки дії механізму управління; комунікаційних факторів – налагодження взаємозв'язків

між працівниками структурних підрозділів закладу охорони здоров'я; налагодження та якості комунікацій із зовнішніми стейкхолдерами-засновниками; факторів організації ефективної взаємодії комунікацій та процесів надання медичної допомоги, медичних послуг пацієнтам медичного закладу; факторів вмотивованості, зацікавленості працівників медичного закладу в результатах роботи: впровадження в медичному закладі системи управління якістю процесів надання медичних послуг та процесів управління; розширення видів та чисельності інструментів, які будуть застосовуватися з метою оптимізації удосконалення роботи механізму системи управління ЗОЗ; розширення участі громадськості в зростанні ефективності діяльності медичного закладу.

Фактори впливу на удосконалення механізму управління закладом охорони здоров'я представлено на рис.1.



Рис. 1. Фактори впливу на удосконалення механізму управління закладом охорони здоров'я

Джерело: сформовано автором

Таким чином, основними шляхами удосконалення механізму управління закладом охорони здоров'я виступають: впровадження нових наукових підходів до управління в закладах охорони здоров'я; визначення мети та стратегічних цілей управління; оптимізація, достатність та раціональне використання ресурсів, необхідних для здійснення управлінських дій та функціонування механізму управління; врахування факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на процеси механізму управління; зростання вмотивованості та зацікавленості працівників в процесах та результатах діяльності з широким використанням економічних, соціально-психологічних методів та інструментів; широке впровадження, використання інформації та нових цифрових технологій в управлінській діяльності.

Узагальнюючи зазначимо, що важливого значення в удосконаленні механізмів управління є визначеність мети та цілей діяльності медичного закладу, наявність стратегії та стратегічних цілей розвитку та детально розробленого стратегічного плану розвитку із зазначеним плануванням конкретних заходів, реалізація яких забезпечить можливість для реалізації стратегічних цілей закладу охорони здоров'я. В процесах функціонування механізму необхідним є зміна структури, методів та інструментів, які при цьому будуть застосовуватися та перейти від домінування адміністративних методів управління до розширеного застосування економічних та соціально-психологічних методів управління, що дасть можливість мотивувати працівників персоналу медичного закладу, підвищити їх зацікавленість в фактичній реалізації цілей діяльності закладу та зростання якості надання медичної допомоги пацієнтам. Іншим важливим актуальним завданням, від якого залежить удосконалення механізму управління є застосування сучасних інформаційних цифрових систем та технологій, приєднання медичного закладу до єдиної інформаційної медичної системи та

використання інформаційних технологій з метою оптимізації удосконалення механізму управління закладом охорони здоров'я. Слід зазначити, що впровадження запропонованих удосконалень потребують впровадження змін у підходах до системи управління медичними закладами.

Висновки. У статті досліджено питання удосконалення функціонування механізмів системи управління закладом охорони здоров'я та виявлено, що розбудова та удосконалення механізму управління закладом охорони здоров'я залежить від дії та впливу низки зовнішніх та внутрішніх факторів: організаційно-правових зі зростанням автономії самостійності роботи закладу охорони здоров'я; фінансово-економічних факторів зі зміною структури джерел фінансування медичних закладів; кадрових з необхідністю зростання кваліфікації, компетентності персоналу медичного закладу; цілеспрямованості з визначенням мети, цілей та завдань, які мають бути реалізовані завдяки дії механізму управління; комунікаційних факторів – налагодження взаємозв'язків між працівниками структурних підрозділів закладу охорони здоров'я; налагодження та якості комунікацій із зовнішніми стейкхолдерами засновниками; факторів організації ефективної взаємодії комунікацій та процесів надання медичної допомоги та медичних послуг пацієнтам медичного закладу; факторів вмотивованості, зацікавленості працівників медичного закладу в результатах роботи; впровадження в медичному закладі системи управління якістю процесів; розширення видів та чисельності інструментів, які будуть застосовуватися з метою оптимізації удосконалення роботи механізму системи управління ЗОЗ; розширення участі громадськості в зростанні ефективності діяльності медичного закладу.

Перспективним напрямом подальших досліджень за цією проблематикою, на наш погляд, є дослідження інституційних чинників нормативно-правового та фінансового забезпечення, що

сприятимуть можливостям подальшого ефективного функціонування закладів охорони здоров'я, забезпечення їх подальшого розвитку зі зростанням техніко-технологічних, кадрових,

фінансових можливостей та зміцнення ресурсної бази, необхідної для удосконалення та ефективної роботи механізмів і систем управління закладами охорони здоров'я.

Література:

1. Гончаров, А., & Олейникова, Н. (2009). Економічне управління підприємством. Х. : ХНЕУ. 366 с.
2. Коваль, П. (2012). Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією ощадного виробництва. *Економіка АПК*. № 5. С. 91-98.
3. 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
4. Покропивний, С. (2011). Економіка підприємства. К. : КНЕУ. 528 с.
5. Присяжнюк, П. (2019). Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539>
6. Мартинюк, О., Кусик, Н., Рудінська, О. & Криленко, В. (2024). Формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я в сучасній парадигмі розвитку. *Економіка та суспільство*. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-56>
7. Лігоненко, Л. (2012). Систематизація трактувань змісту поняття «економічне управління підприємством». *Економіка і управління*. № 3. С. 61-66. http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2012_3_13.
8. Хвостіна, І. (2015). Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. №. 1. С. 30-33.
9. Шевчук, Р. (2023). Особливості реалізації механізмів державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. №4 (64). С. 109-114. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-4\(64\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-4(64)-14)
10. Ягельська, К. (2020). Організаційно-економічні особливості трансформаційної моделі охорони здоров'я України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. № 6. С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-14>
11. Яркіна, Н. (2014). Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони*. № 1. С. 130-136. http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26
12. 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 346.1:347.72

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-176-184

КОРПОРАТИВНІ КОНФЛІКТИ ЯК ВИКЛИК ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННЮ: ТИПОЛОГІЯ, ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ

Ірина Мізус¹, Наталія Наконечна²

¹Д-р екон. наук, професор, запрошений професор, Pontifical Catholic University of Paraná (Curitiba, Brazil), директор, Scientific Center of Innovative Research (Естонія), професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», e-mail: irynamihus@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-9097>

²Канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: natalyn@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-9549>

CORPORATE CONFLICT AS A CHALLENGE TO EFFECTIVE MANAGEMENT: TYPOLOGY, CAUSES AND CONSEQUENCES

Iryna Mihus¹, Nataliia Nakonechna²

¹Doctor of Science (Economics), Professor, Visiting Professor of the Pontifical Catholic University of Paraná (Curitiba, Brazil), CEO and Director of the Scientific Center of Innovative Research (Estonia), Professor of the Department of Financial and Economic Security Management, «KROK» University, Ukraine, e-mail: irynamihus@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-9097>

²Ph.D. (Psychology), Associate Professor, Associate Professor of the Psychology Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: natalyn@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-9549>

Анотація. У статті розглядаються корпоративні конфлікти як ключовий виклик ефективному управлінню в сучасних організаціях. В умовах глобального розширення бізнесу та ускладнення взаємодії зі стейкхолдерами корпоративні конфлікти стають дедалі поширенішими й впливовішими. Метою дослідження є аналіз типології корпоративних конфліктів, визначення їх основних причин і оцінка наслідків для ефективності систем корпоративного управління. Застосовано міждисциплінарний підхід, що поєднує правовий, управлінський, соціально-психологічний та системний аналіз. У дослідженні використано контент-аналіз наукових публікацій та кейсів, порівняльно-правовий метод, типологічний аналіз та узагальнення. У результаті запропоновано типологію корпоративних конфліктів за суб'єктами, природою виникнення та рівнем ескалації, що забезпечує основу для їх діагностики та подальшого врегулювання. Виокремлено такі основні причини, як конфлікт інтересів, слабка корпоративна культура, інформаційна асиметрія та правова неврегульованість. Виявлено, що основними причинами конфліктів є розбіжності інтересів між акціонерами та менеджерами, дисбаланс контролю, відсутність прозорості, стратегічні суперечності та слабка корпоративна етика. Серед наслідків — репутаційні втрати, юридичні витрати, зниження узгодженості управлінських дій і внутрішня нестабільність. У статті запропоновано авторське визначення корпоративного конфлікту як формалізованих або неформалізованих суперечностей між суб'єктами управління, що негативно впливають на організаційну стійкість. Водночас наголошується, що за умов належного управління конфлікт може виступати діагностичним інструментом та каталізатором системного вдосконалення. Подано практичні рекомендації щодо запровадження механізмів запобігання конфліктам, прозорих процедур ухвалення рішень і внутрішніх систем комплаєнсу. Для мінімізації негативного впливу доцільно впроваджувати комплекс превентивних і діагностичних заходів: розвиток незалежного контролю, внутрішнього комплаєнсу, прозорих процедур врегулювання спорів і корпоративного діалогу.

Ключові слова: корпоративний конфлікт; корпоративне управління; акціонери; менеджмент; внутрішній контроль; конфлікт інтересів; прозорість; стратегічне бачення; корпоративна культура; ефективність управління.

Формули: 0, рис.: 1, табл.: 3, бібл.: 14

Abstract. The article examines corporate conflicts as a key challenge to effective governance in modern organizations. In the context of global business expansion and the increasing complexity of stakeholder interactions, corporate conflicts are becoming more frequent and impactful. The aim of the study is to analyze the typology of corporate conflicts, identify their main causes, and assess their consequences for the effectiveness of corporate governance systems. A multidisciplinary approach is applied, combining legal, managerial, socio-psychological, and systemic analysis. The research utilizes content analysis of academic publications and case studies, a comparative legal method, typological analysis, and generalization. As a result, a typology of corporate conflicts is proposed based on subjects involved, the nature of emergence, and the degree of escalation, providing a foundation for diagnosis and further resolution. The key causes are identified as conflicts of interest, weak corporate culture, information asymmetry, and legal uncertainty. The

study reveals that the main drivers of conflict include interest divergence between shareholders and managers, imbalance of control, lack of transparency, strategic disagreements, and poor corporate ethics. The consequences include reputational damage, legal expenses, reduced coherence in management decisions, and internal instability. The article offers an original definition of corporate conflict as formal or informal contradictions between governance actors that negatively affect organizational resilience. At the same time, it is emphasized that, when properly managed, conflict can serve as a diagnostic tool and a catalyst for systemic improvement. Practical recommendations are provided for the implementation of conflict prevention mechanisms, transparent decision-making procedures, and internal compliance systems. To minimize negative impacts, it is advisable to introduce a set of preventive and diagnostic measures: the development of independent oversight, internal compliance, transparent dispute resolution procedures, and a corporate dialogue culture.

Keywords: corporate conflict; corporate governance; shareholders; management; internal control; conflict of interest; transparency; strategic vision; corporate culture; management efficiency.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 3, bibl.: 14

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, зростання складності бізнес-процесів та залучення широкого кола стейкхолдерів корпоративні конфлікти стали поширеним явищем, що серйозно впливає на ефективність управління компаніями. Конфлікт у корпоративному середовищі не обмежується лише протистоянням між акціонерами чи управлінцями — він є багатовимірним феноменом, який охоплює різноманітні рівні та сфери діяльності підприємства. Вчасне розпізнавання природи та джерел корпоративних конфліктів є передумовою формування ефективних управлінських стратегій і забезпечення стійкості корпоративної структури.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика корпоративних конфліктів широко досліджується у сучасній літературі з корпоративного управління, організаційної поведінки та бізнес-етики. Науковці вважають, що конфлікти в корпоративному середовищі є не лише неминучими, а й потенційно корисними для організацій, якщо їх вчасно виявити та ефективно врегулювати (Jehn, 1995; De Dreu & Weingart, 2003). Водночас численні дослідження вказують на деструктивний вплив хронічних або ескалаційних корпоративних конфліктів на стратегічну стабільність компанії, особливо у контексті акціонерних суперечок або боротьби за контроль над бізнесом (Bebchuk & Weisbach, 2010).

У науковій традиції склалося кілька класифікацій корпоративних конфліктів. Наприклад, агентська теорія (Jensen &

Meckling, 1976) акцентує увагу на конфлікті між власниками (принципалами) і менеджерами (агентами), які можуть мати різні інтереси щодо розподілу прибутку, інвестицій чи ризиків. Подальші дослідження, зокрема роботи La Porta et al. (1999), показують, що в країнах із низьким рівнем захисту прав акціонерів конфлікти між мажоритарними та міноритарними власниками є домінантною формою корпоративного протистояння.

Іншим важливим напрямом є вивчення організаційних та поведінкових причин конфліктів, зокрема неефективної комунікації, суперечностей у цілях, конфліктів інтересів і слабкої системи внутрішнього контролю (Rahim, 2001; Tjosvold, 2008). У цьому контексті велике значення мають такі інструменти, як корпоративна культура, система цінностей, стиль лідерства та ступінь прозорості управлінських процесів (Kaptein, 2008).

Щодо наслідків корпоративних конфліктів, більшість досліджень сходяться на думці, що довготривалі конфлікти можуть призвести до втрати ринкових позицій, відтоку інвесторів, зниження мотивації персоналу та погіршення репутації компанії (Gompers, Ishii, & Metrick, 2003; Eisenhardt, 1989). Наприклад, наявність відкритого конфлікту між членами ради директорів негативно впливає на стратегічну послідовність і швидкість реагування компанії на зовнішні виклики.

Деякі автори також досліджують позитивні аспекти конфлікту, стверджуючи, що конструктивна конфліктна взаємодія сприяє генерації

нових ідей, інновацій та підвищенню якості рішень за умови наявності ефективних механізмів врегулювання (Amason, 1996; Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997).

Що стосується способів вирішення корпоративних конфліктів, науковці пропонують низку підходів: зміцнення ролі незалежних директорів, запровадження внутрішнього комплаєнсу, впровадження механізмів альтернативного вирішення спорів (ADR), а також розвиток етичного лідерства (Mallin, 2019; OECD, 2015). Зокрема, рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) підкреслюють важливість наявності незалежних наглядових структур та ефективних каналів комунікації для запобігання конфліктам.

Корпоративні конфлікти є багатовимірним явищем із численними детермінантами і наслідками, які мають як деструктивний, так і потенційно конструктивний характер. Подальші дослідження доцільно орієнтувати на інтеграцію управлінських, правових і поведінкових підходів до профілактики та врегулювання конфліктів у корпоративному середовищі.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є аналіз типології корпоративних конфліктів, визначення їх основних причин, а також вивчення наслідків для ефективного функціонування системи корпоративного управління.

Методологічну основу дослідження становить міждисциплінарний підхід, що поєднує елементи правового, управлінського, соціально-психологічного та системного аналізу. У дослідженні використано такі методи: системний аналіз, що дозволив розглядати корпоративні конфлікти як складну, багаторівневу взаємодію суб'єктів управління в межах корпоративної структури; порівняльно-правовий метод, що дав змогу дослідити різні підходи до розуміння корпоративного конфлікту в міжнародному та українському правовому полі; контент-аналіз актуальних наукових публікацій та практичних кейсів з корпоративного середовища з метою

виявлення типових причин і наслідків конфліктів; типологічний аналіз, який дозволив класифікувати корпоративні конфлікти за суб'єктами, природою виникнення та рівнем ескалації; синтез та узагальнення, що дали можливість сформулювати авторське визначення поняття «корпоративний конфлікт» і запропонувати практичні підходи до його розв'язання. Застосування цих методів забезпечило комплексний підхід до вивчення проблеми, а також дозволило сформувати прикладну базу для подальших досліджень і управлінських рішень.

Виклад основних результатів дослідження. Поняття «корпоративні конфлікти» не має універсального визначення, оскільки воно охоплює різноманітні аспекти організаційних, економічних, правових і психологічних взаємодій у рамках корпоративного управління. У найзагальнішому вигляді корпоративний конфлікт можна визначити як зіткнення інтересів між учасниками корпоративних відносин, що виникає у процесі прийняття управлінських рішень, розподілу контролю або прибутку, а також унаслідок суперечностей у цінностях, цілях чи функціональних повноваженнях.

За результатами проведеного дослідження були узагальнені основні підходи до трактування поняття «корпоративні конфлікти», а саме:

1. *Нормативно-правовий підхід* – у правовій літературі корпоративний конфлікт часто трактується як суперечка між учасниками (акціонерами, членами ради директорів, виконавчим керівництвом) щодо здійснення їхніх корпоративних прав. Наприклад, згідно з українським законодавством, конфлікти можуть виникати з приводу порушення прав акціонерів, маніпуляцій із голосуванням, зловживання повноваженнями тощо. Це тлумачення зосереджене на юридичних аспектах захисту прав та інтересів суб'єктів корпоративних правовідносин.

2. *Управлінський (організаційний) підхід* – з управлінської точки зору

корпоративні конфлікти — це структуровані суперечності між різними рівнями управління або між власниками та менеджментом, які впливають на ефективність прийняття рішень. Ключовим тут є акцент на агентській проблемі: менеджери як агенти можуть діяти у власних інтересах, які не завжди збігаються з інтересами власників. У цьому контексті корпоративний конфлікт виступає як індикатор дисфункціональності системи управління.

3. *Соціально-психологічний підхід* - з позиції психології організацій, корпоративні конфлікти — це процес взаємодії між членами корпоративного середовища, що характеризується взаємною несумісністю цілей, установок

або поведінки. У цьому підході підкреслюється емотивна складова конфлікту, напруга, зниження командної злагодженості, виникнення токсичного середовища, що негативно позначається на внутрішній культурі організації.

4. *Системний підхід* - у міждисциплінарному контексті корпоративні конфлікти розглядаються як невід'ємний компонент корпоративної динаміки, що виникає на стику економічних, політичних, етичних та правових чинників. У цьому розумінні конфлікт не обов'язково є негативним явищем, а може виконувати функцію корекції управлінської системи, стимулюючи перегляд цінностей, стратегій та інституційних механізмів.

Таблиця 1

Типологія підходів до визначення корпоративного конфлікту

Підхід	Ключова ідея	Основні аспекти
Нормативно-правовий	Конфлікт як суперечка між учасниками щодо реалізації корпоративних прав	Юридичні права, повноваження, корпоративне законодавство
Управлінський (організаційний)	Конфлікт як прояв агентської проблеми та дисфункції управлінської системи	Структура управління, розподіл контролю, прийняття рішень
Соціально-психологічний	Конфлікт як несумісність цілей, емоційна напруга та деструкція командної взаємодії	Мотивація, командна динаміка, емоційні чинники
Системний	Конфлікт як природна частина корпоративної динаміки, що стимулює оновлення	Економічні, політичні, етичні та правові фактори

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного дослідження пропонуємо під поняттям «корпоративні конфлікти» - це формалізовані або неформалізовані суперечності між суб'єктами корпоративного управління (власниками, менеджментом, контрольними органами, працівниками), що виникають на ґрунті розбіжностей у цілях, інтересах, повноваженнях або цінностях, і мають потенціал впливати на ефективність функціонування корпоративної структури, її репутацію та стійкість.

Такий аналіз дозволяє трактувати корпоративний конфлікт не лише як джерело деструкції, а й як діагностичний

інструмент, який сигналізує про дисбаланс у системі управління. Це відкриває можливість для формування стратегій конфліктологічного менеджменту, що орієнтовані на перетворення конфлікту з проблеми на ресурс розвитку.

У сучасному корпоративному управлінні конфлікти є невід'ємною складовою взаємодії між різними суб'єктами управлінського процесу. Вони виникають унаслідок суперечностей інтересів, розбіжностей у стратегічному баченні, нерівного доступу до інформації, або ж через недосконалість корпоративної

структури. Для ефективного управління конфліктами необхідно не лише вчасно їх ідентифікувати, але й правильно класифікувати, розуміючи їхнє походження, учасників і потенційні наслідки. Типологізація корпоративних конфліктів дозволяє структурувати це складне явище, визначити характер загроз, які воно несе для організації, та сформувати відповідні механізми їх попередження або врегулювання. Саме

систематичний підхід до типології конфліктів створює основу для побудови ефективної антикризової стратегії корпоративного управління.

За результатами проведеного дослідження було обґрунтовано основні **типології корпоративних конфліктів**, який поглиблює аналіз кожного з трьох класифікаційних критеріїв (рис. 1):

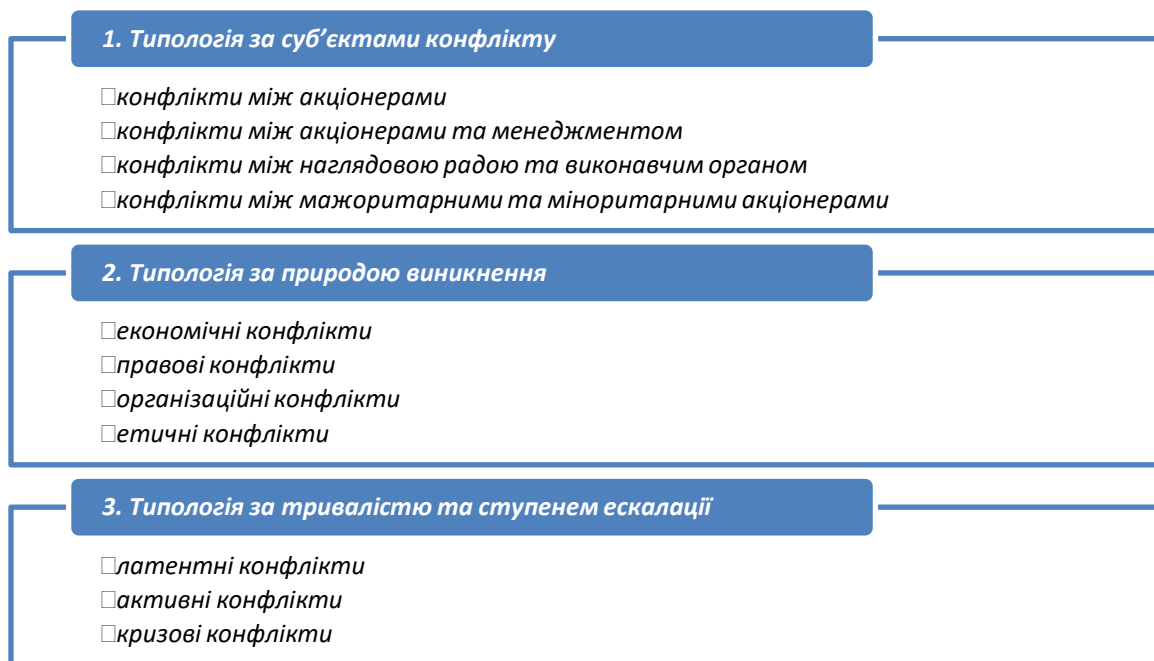


Рис. 1. Основні типології корпоративних конфліктів

Джерело: розроблено автором

1. Типологія за суб'єктами конфлікту - ця класифікація базується на ідентифікації сторін, між якими виникає суперечність:

–конфлікти між акціонерами часто виникають у разі розбіжностей щодо стратегічного розвитку компанії, розподілу дивідендів, змін у статуті або залучення інвестицій. Особливо напруженими ці конфлікти бувають у разі нерівного володіння акціями чи конкуренції між групами впливу;

–конфлікти між акціонерами та менеджментом — класичний прояв агентського конфлікту. Акціонери можуть бути незадоволені рівнем прозорості або ефективністю менеджменту, в той час як керівництво може вбачати в діях акціонерів надмірне втручання у виконавчі функції;

–конфлікти між наглядовою радою та виконавчим органом зазвичай стосуються стратегічного контролю, аудиту, відповідальності за фінансові результати. Якщо наглядова рада не виконує функції належного контролю або, навпаки, надмірно втручається у щоденне управління, конфлікт посилюється;

–конфлікти між мажоритарними та міноритарними акціонерами виникають у ситуаціях, коли інтереси мажоритаріїв домінують у прийнятті рішень, а міноритарії не мають інструментів захисту своїх прав. Такі конфлікти особливо актуальні в юрисдикціях із низьким рівнем правового захисту міноритарних власників.

2. Типологія за природою виникнення - цей підхід дозволяє виявити

внутрішню природу корпоративного конфлікту та його джерело:

– **економічні конфлікти** виникають через суперечки щодо розподілу прибутку, формування інвестиційного бюджету, злиття та поглинання, реструктуризацію компанії. Часто конфлікти такого типу мають стратегічний характер і можуть бути пов'язані з ризиком втрати контролю або капіталу;

– **правові конфлікти** пов'язані з тлумаченням положень установчих документів, договорів між акціонерами, корпоративного кодексу або рішень органів управління. Юридичний аспект відіграє ключову роль у ситуаціях судових позовів, корпоративного шахрайства або рейдерських атак;

– **організаційні конфлікти** спричинені нечітким розподілом функцій, дублюванням повноважень, неефективною системою управління або неузгодженістю структурних підрозділів. Такі конфлікти найчастіше проявляються на внутрішньому рівні серед керівного персоналу;

– **етичні конфлікти** виникають через несумісність корпоративних цінностей, порушення принципів доброчесності, прозорості або рівності. Вони можуть бути особливо загострені в ситуаціях конфлікту інтересів, прихованих дій або дискримінації.

3. Типологія за тривалістю та ступенем ескалації – цей критерій дозволяє оцінити динаміку конфлікту та ризик для стабільності корпоративної системи:

– **латентні конфлікти** – це приховані, неочевидні суперечності, які ще не проявилися відкрито, але можуть мати кумулятивний ефект. Вони часто ігноруються менеджментом до моменту загострення;

– **активні конфлікти** вже набули відкритої форми: сторони заявляють про свої позиції, можуть використовувати юридичні або адміністративні механізми впливу. У цій фазі конфлікт може бути врегульований через медіацію чи компроміс;

– **кризові конфлікти** — це конфлікти, що виходять за межі конструктивного вирішення і загрожують цілісності компанії. Це може бути, наприклад, конфлікт, який призводить до розколу акціонерів, відходу ключових кадрів або втрати інвестиційної привабливості.

Корпоративні конфлікти є складним і багатовимірним явищем, яке виникає в результаті напруження між учасниками корпоративного управління та проявляється в суперечностях, що стосуються інтересів, повноважень, відповідальності або стратегічних пріоритетів компанії. Розуміння причин цих конфліктів має вирішальне значення для формування ефективної системи управління, орієнтованої на стабільний розвиток, прозорість і довіру між стейкхолдерами. Успішне попередження або врегулювання корпоративних конфліктів можливе лише за умови глибокого аналізу першопричин, які лежать в основі управлінської динаміки, структури власності, корпоративної культури, а також нормативно-правового середовища. Цей розділ зосереджується на систематизації ключових чинників, що призводять до виникнення конфліктів у корпоративному середовищі, та окреслює основні вектори їхнього впливу на функціонування компанії.

Таблиця 2

Основні причини корпоративних конфліктів

Причина корпоративного конфлікту	Сутність і приклади прояву
Конфлікт інтересів між акціонерами і менеджментом (агентська проблема)	Менеджери можуть переслідувати особисті цілі всупереч інтересам акціонерів: бонуси, утримання контролю, приховане використання ресурсів.
Нерівномірний розподіл корпоративного контролю	Мажоритарні акціонери ігнорують права міноритаріїв: односторонні рішення, маніпуляції з голосуванням, ігнорування думки меншості.
Нечіткий розподіл повноважень і функціональних ролей	Розмиття відповідальності, дублювання функцій, конфлікти в межах ради директорів або виконавчого органу.

Продовження таблиці 2

Недостатня прозорість та інформаційна асиметрія	Неоднаковий доступ до фінансової та управлінської інформації породжує недовіру, звинувачення у змові або непрозорості.
Розбіжності у стратегічному баченні	Сторони мають суперечливі уявлення про стратегію розвитку, що призводить до протистояння у вирішальних питаннях.
Слабка корпоративна культура	Недовіра, відсутність етичних стандартів, неспроможність конструктивного діалогу створюють ґрунт для конфліктів.
Правова неврегульованість або юридичні прогалини	Відсутність внутрішніх політик, неузгодженість зі статутом, слабе регулювання корпоративних процедур дозволяють маніпуляції.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, корпоративні конфлікти становлять серйозну загрозу ефективному управлінню компанією, адже призводять не лише до тактичних труднощів, а й до стратегічних збоїв. Вони вимагають своєчасного діагностування, запровадження превентивних інструментів управління та формування системи внутрішньої довіри. Саме ефективне врегулювання таких конфліктів є ключовим маркером зрілості корпоративного управління.

Корпоративні конфлікти становлять суттєвий виклик для забезпечення стабільності, цілісності та ефективності управлінських процесів у компаніях різного масштабу. Вони виникають не лише як результат зовнішніх загроз або несприятливих ринкових умов, але й через внутрішні суперечності між суб'єктами корпоративного управління — акціонерами, менеджментом, наглядовими

органами, а також між окремими структурними підрозділами. Усвідомлення природи цих конфліктів, їхніх першопричин та можливих наслідків є критично важливим для побудови ефективної системи врегулювання, попередження ризиків і стратегічного розвитку компанії.

Нижче представлена таблиця дозволяє систематизувати найпоширеніші причини виникнення корпоративних конфліктів, визначити типові наслідки для організаційного середовища та проаналізувати, як саме ці фактори впливають на якість управлінських рішень, внутрішню культуру та репутацію компанії. Такий структурований підхід є важливим інструментом як для теоретичного аналізу корпоративного управління, так і для практичного впровадження антикризових механізмів у корпоративну політику.

Таблиця 3

Взаємозв'язок між причинами та наслідками корпоративних конфліктів

Причина корпоративного конфлікту	Наслідок	Опис впливу на ефективність управління
Конфлікт інтересів між акціонерами і менеджментом	Зниження якості управлінських рішень	Протиріччя між менеджерами та акціонерами призводить до неузгоджених рішень та втрати стратегічної цілісності.
Нерівномірний розподіл корпоративного контролю	Втрати репутації та відтік інвесторів	Ігнорування інтересів меншості знижує рівень корпоративної відповідальності й підриває довіру до компанії.
Нечіткий розподіл повноважень	Блокування управлінських процесів	Розмиття ролей веде до дублювання функцій, уповільнення рішень і внутрішніх конфліктів.
Недостатня прозорість та інформаційна асиметрія	Зниження довіри між суб'єктами управління	Інформаційна нерівність породжує недовіру, підозри та зниження якісної координації дій.
Розбіжності у стратегічному баченні	Гальмування реалізації стратегічних цілей	Відсутність єдності у стратегічному баченні заважає ухваленню узгоджених і довгострокових рішень.

Продовження Таблиці 3

Слабка корпоративна культура	Плинність кадрів та конфлікти в колективі	Конфліктогенне середовище дестабілізує команду, знижує мотивацію та продуктивність персоналу.
Правова неврегульованість	Юридичні спори та витрати	Витрати на судові справи та слабе регулювання відволікають ресурси від основних управлінських функцій.

Джерело: розроблено автором

Аналіз взаємозв'язку між причинами корпоративних конфліктів, їхніми наслідками та впливом на ефективність управління свідчить про системний характер цього явища. Як показує наведена таблиця, більшість конфліктів виникає не стільки через разові помилки, скільки через глибинні структурні проблеми: асиметрію влади, розмиті повноваження, брак прозорості, несумісність стратегічних інтересів і слабку корпоративну культуру. Усі ці чинники ускладнюють координацію дій між управлінськими рівнями та створюють сприятливе середовище для ескалації конфліктів.

Наслідки таких суперечностей проявляються у зниженні якості рішень, погіршенні репутації, втраті людського і фінансового капіталу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і довгострокову стійкість компанії. Таким чином, корпоративні конфлікти не можна розглядати як суто міжособистісні або формальні суперечки — вони є **індикаторами слабких місць у системі корпоративного управління**.

Для мінімізації ризиків доцільно впроваджувати проактивні заходи: удосконалення внутрішніх регламентів, розвиток незалежного контролю, прозору комунікацію між стейкхолдерами, системи комплаєнсу та превентивну конфліктологію.

Висновки. За результатами проведеного дослідження доцільно зробити наступні висновки:

1. Корпоративні конфлікти є складним соціально-економічним феноменом, який має багатовимірну природу та виникає внаслідок структурних дисбалансів, конфлікту інтересів, нерівномірного розподілу повноважень і

відсутності ефективних механізмів регуляції корпоративних відносин.

2. У статті здійснено систематизацію підходів до тлумачення поняття «корпоративний конфлікт», охоплюючи нормативно-правовий, управлінський, соціально-психологічний та системний аспекти. Це дозволяє глибше розуміти як внутрішні, так і зовнішні чинники виникнення суперечностей у корпоративному середовищі.

3. Розроблено типологію корпоративних конфліктів за суб'єктами, природою виникнення та рівнем ескалації, що забезпечує основу для їх діагностики та подальшого врегулювання. Виокремлено такі основні причини, як конфлікт інтересів, слабка корпоративна культура, інформаційна асиметрія та правова неврегульованість.

4. Наслідки корпоративних конфліктів є значущими для ефективності управління: від втрати репутації й інвестиційної привабливості до погіршення внутрішнього клімату, демотивації працівників і стратегічної інертності.

5. Корпоративний конфлікт, хоча й становить потенційну загрозу, може розглядатися як індикатор управлінських вразливостей і джерело розвитку. За наявності ефективної системи врегулювання, корпоративні конфлікти можуть стати поштовхом до модернізації управлінських практик, перегляду стратегії та покращення корпоративної культури.

6. Для мінімізації негативного впливу доцільно впроваджувати комплекс превентивних і діагностичних заходів: розвиток незалежного контролю, внутрішнього комплаєнсу, прозорих процедур врегулювання спорів і корпоративного діалогу.

Література:

1. Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148. <https://doi.org/10.5465/256633>
2. Bebchuk, L. A., & Weisbach, M. S. (2010). The state of corporate governance research. *The Review of Financial Studies*, 23(3), 939–961. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhp121>
3. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
4. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
5. Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77–85.
6. Gompers, P. A., Ishii, J. L., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107–156. <https://doi.org/10.1162/00335530360535162>
7. Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
8. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
9. Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
10. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1999). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), 3–27. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00065-9](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00065-9)
11. Mallin, C. A. (2019). *Corporate governance* (6th ed.). Oxford University Press.
12. OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
13. Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Greenwood Publishing Group.
14. Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28. <https://doi.org/10.1002/job.473>

УДК 336.71:330.131.7: 65.012.12:33
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-185-192

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ, БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇХ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Оксана Кириченко

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

MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES, BANKING INSTITUTIONS AND ASSESSMENT OF THEIR BUSINESS REPUTATION WITH THE USE OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT, DIGITAL TECHNOLOGIES

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 питання управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ та оцінювання їх ділової репутації із застосуванням інформаційно-аналітичного забезпечення, цифрових технологій.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних економічних умовах стан економічної безпеки підприємств, організацій, банківських установ визначається їх можливістю забезпечити стабільне та ефективне функціонування як в реальній перспективі, так і в майбутньому. Значною мірою така стабільність формується завдяки здатності керівників управляти, застосовуючи сучасні інструменти, методи та засоби роботи з інформацією, їх розуміння та широкого застосування інформаційно-аналітичного забезпечення на основі використання сучасних цифрових технологій.

Метою статті є дослідження управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ та оцінювання їх ділової репутації із застосуванням інформаційно-аналітичного забезпечення, цифрових технологій.

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 основних складових системи економічної безпеки підприємств, будівельних підприємств, банківських установ: фінансово-економічної, інформаційної, інтелектуальної та кадрової безпеки, техніко-технологічної безпеки, інноваційної безпеки, ринкової безпеки, правової, екологічної, фізичної, інвестиційної та репутаційної. Визначено поняття репутаційної безпеки як невід'ємної частини складової системи економічної безпеки підприємств, організацій, банківських установ, діяльність яких пов'язана із високим рівнем публічності та залучення в процесі операційної, фінансової, інвестиційної діяльності значного обсягу коштів та інвестицій. Ідентифіковано та визначено внутрішні та зовнішні показники-індикатори репутаційної складової економічної безпеки підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності вивчення впливу та значення інформаційно-аналітичного забезпечення та цифровізації на процеси аналізу, оцінювання репутаційної складової та впровадження дій з метою зростання рівня ділової репутації підприємства, як складової економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: економічна безпека, управління системою економічної безпеки, оцінювання економічної безпеки, ділова репутація, банківські установи, будівельні підприємства, інформаційно-аналітичне забезпечення, цифрові технології

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

Summary. The article studies the issues of managing the system of economic security of enterprises, banking institutions and assessing their business reputation with the use of information and analytical support, digital technologies.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that in modern economic conditions, the state of economic security of enterprises, organizations, banking institutions is determined by their ability to ensure stable and effective functioning both in the real future and in the future. To a large extent, such stability is formed due to the ability of managers to manage, using modern tools, methods and means of working with information, their understanding and the widespread use of information and analytical support based on the use of modern digital technologies.

The article is aimed at studying the management of the system of economic security of enterprises, banking institutions and assessing their business reputation with the use of information and analytical support, digital technologies.

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 scientific results obtained consist in generalizing the main components of the system of economic security of enterprises, construction enterprises, banking institutions: financial and economic, information, intellectual and personnel security, technical and technological security, innovation security, market security, legal, environmental, physical, investment and reputational. The concept of reputational security as an integral part of the component of the system of economic security has been defined enterprises, organizations, banking institutions, whose activities are associated with a high level of publicity and attraction of a significant amount of funds and investments in the process of operational, financial, investment activities. Internal and external indicators-indicators of the reputational component of the economic security of the enterprise have been identified and determined.

Prospects for further research are the feasibility of studying the impact and importance of information and analytical support and digitalization on the processes of analysis, evaluation of the reputation component and implementation of actions in order to increase the level of business reputation of the enterprise, as a component of the economic security of the enterprise.

Keywords: economic security, management of the economic security system, assessment of economic security, business reputation, banking institutions, construction enterprises, information and analytical support, digital technologies

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

Постановка проблеми. В сучасних економічних умовах стан економічної безпеки підприємств, організацій, банківських установ визначається їх можливістю забезпечити стабільне та ефективне функціонування як в реальній перспективі, так і в майбутньому. Значною мірою така стабільність формується завдяки здатності керівників управляти, застосовуючи сучасні інструменти, методи та засоби роботи з інформацією, розуміння та широкого застосування інформаційно-аналітичного забезпечення на основі використання сучасних цифрових технологій. Особливого значення інформаційно-аналітичне забезпечення має для економічної безпеки банківських установ та організацій, чия діяльність має високий рівень публічності, а надійна репутація, довіра до такої організації є ключовим фактором успішності роботи на ринку. До таких організацій, крім банківських установ, належать будівельні компанії, заклади охорони здоров'я та інші організації, діяльність яких має не лише економічне, але й суспільно-соціальне значення. Внаслідок цього, питання управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ та оцінювання їх ділової репутації із застосуванням інформаційно-аналітичного забезпечення, цифрових технологій є

актуальним та важливим напрямом наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій Питання сутності економічної безпеки та управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ і оцінювання їх ділової репутації досліджувалося у працях провідних вітчизняних науковців.

Так, у дослідженнях О. Власюк (2008) трактує економічну безпеку як стан найефективнішого залучення ресурсів для нейтралізації загроз та гарантування стабільності в сучасності та майбутньому.

Іншої думки дотримується О. Яременко (2009), який під економічною безпекою підприємства розуміє такий стан, коли при максимально ефективному застосуванні ресурсів досягається уникнення, мінімізація або локалізація небезпеки, і так реалізується мета діяльності в умовах конкурентного середовища існування за допомогою методів сучасного менеджменту.

Науковці О. Ареф'єва & Т. Кузенко (2005) економічну безпеку підприємства визначають як «такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується їх найефективніше використання для

стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)».

У працях З. Живко (2012), трактує економічну безпеку підприємства як «стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності підприємства, здатність своєчасно, адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища».

Досліджуючи процеси адаптивного управління системою економічної безпеки С. Мельник (2020) зазначив його складність, яка пояснюється потребою діагностування стану зовнішнього й внутрішнього середовища, керуючої та керованої підсистем з адекватним та швидким реагуванням на зміни.

Науковці Г. Козаченко, В. Пономарьова & О. Ляшенко (2003), визначили управління економічною безпекою підприємства як «міру гармонізації в часі та просторі головних економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства».

Дослідники А. Штангрет & М. Караїм (2016) визначають управління економічною безпекою «як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо забезпечення довготермінового та безпечного функціонування суб'єкта господарювання, вибору стратегії і шляхів її досягнення та оптимальне використання ресурсів, що можуть забезпечити реалізацію обраної стратегії».

За визначенням науковців В. Коваленко & О. Сергєєвої (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).

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 (Кириченко, 2025).

У праці В. Докучаєва & О. Шумінської (2021) зазначено, що репутація – це колективна оцінка підприємства його зацікавленими сторонами, процес, за допомогою якого люди формулюють свої судження, є основоположним у поясненні, як формується репутація та як нею керувати.

У дослідженнях К. Гончарової (2015) на основі аналізу існуючих стандартів, було систематизовано сучасні підходи до методів оцінки ділової репутації, зазначено що частина науковців поділяють методи оцінки на два типи: кількісні та якісні. Першу групу утворюють якісні методи дослідження, до яких відносять рейтинговий метод, метод соціологічних опитувань, рекомендаційний, експертний та статистичний методи. Другу групу утворюють методи, в основу яких покладено вартісну оцінку гудвілу.

Виокремлено та обгрунтовано ряд критеріїв, за якими проводиться оцінка ділової репутації керівників банківських установ. На думку Я. Колесник (2016) ділову репутацію банку можна розглядати як своєрідний “рейтинг” банку з погляду різних цільових груп, отриманий в результаті комплексного оцінювання, виконаного, у тому числі, і статистичними методами. Ділова репутація банку

формується під впливом ряду факторів, включаючи: фінансовий стан; репутацію першої особи банку; соціальну позицію банку (наприклад, наявність благодійних програм); якість сервісу; поведінку персоналу; рекламну та брендову політику; взаємини з державою і регулюючими органами; географію банку; наявність авторитетних клієнтів і міжнародного визнання (участь в міжнародних проектах, рейтинги, премії та ін.).

Проте незважаючи на значну кількість наукових досліджень питання управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ та оцінювання їх ділової репутації із застосуванням інформаційно-аналітичного забезпечення, цифрових технологій залишає поле для подальшого всебічного вивчення.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ та оцінювання їх ділової репутації із застосуванням інформаційно-аналітичного забезпечення, цифрових технологій

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. В сучасних економічних умовах високого рівня нестабільності змін зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності організацій підприємств, банківських установ зростає необхідність у проведенні аналізу, оцінювання впливу як дій цих факторів, так і змін, які відбуваються в самих організаціях та стають невід'ємною складовою управління. Впровадження такого аналізу та оцінювання актуалізує питання вибору методів оцінювання та показників індикаторів, за якими таке оцінювання доцільно було б здійснювати.

Впровадження оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на стан та рівень забезпечення економічної безпеки організацій, здійснюється із відбором та ідентифікацією показників індикаторів за

основними складовими економічної безпеки підприємств. Слід зазначити, що для здійснення такого оцінювання може бути відібрана та застосована конкретна модель, та підібрано й ідентифіковано показники-індикатори, які є найбільш доцільними для конкретних організацій, що здійснюють відповідні види діяльності. Характерним для діяльності підприємств та організацій, що здійснюють різні види економічної діяльності є аналіз показників-індикаторів за складовими: фінансово-економічною, інформаційною, інтелектуальною та кадровою безпеки техніко-технологічної безпеки, інноваційної безпеки, ринкової безпеки; правової, екологічної, фізичної, інвестиційної.

Не менш важливого значення має системність у впровадженні аналізу та оцінювання. Така системна постійність може бути забезпеченою із впровадженням системи моніторингу оцінювання впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

Проте, успішність діяльності та рівень економічної безпеки організацій, пов'язаних із активною суспільно-публічною діяльністю, наданням послуг та сервісів, які потребують значного рівня довіри до них споживачів таких як банківські установи, фінансові установи, будівельні компанії та інші бізнеси, в яких вимагається високий рівень публічності потребують визначення показників репутаційної складової економічної безпеки цих організацій та оцінювання її рівня.

Зазначимо, що репутаційна складова економічної безпеки є невід'ємною складовою системи безпеки організацій, підприємств та банківських установ, яка визначає рівень надійності, репутації суб'єкта, довіри та партнерських відносин, яка здійснює безпосередній вплив на взаємодію з контрагентами зовнішнього середовища, партнерами, споживачами, рівень реалізації товарів та послуг, можливість залучення коштів, інвестицій та загалом фінансово-економічні показники діяльності суб'єкта господарювання.

Одним із важливих завдань дослідження репутаційної складової економічної безпеки є визначення показників-індикаторів, за якими

доцільно та можливо оцінювати дії, вплив цієї складової та стан рівня безпеки.

Загалом, репутація здатна позитивно чи негативно впливати на рівень довіри споживачів та партнерів до організації та можливості знаходити партнерів та співпрацювати, укласти довгострокові угоди чи приймати участь в реалізації потрібних інвестиційно-інноваційних проєктів. Високий рівень ділової репутації здатен надати довіру до організації та активувати плани щодо довготермінової співпраці і навпаки, низький рівень репутації здатен позбавити організацію можливості ефективної роботи на ринку, призвести до падіння конкурентних позицій та погіршення фінансово-економічних показників діяльності і відповідно призвести до збитків та до подальшого банкрутства підприємства.

Слід зазначити, що показниками ділової репутації банку, будівельного підприємства, фінансової компанії та й загалом організацій та підприємств всіх видів економічної діяльності розподіляються за двома складовими, внутрішніми та зовнішніми показниками. Так, зовнішні показники дають можливість виявити стан репутації організації з позицій зовнішнього ринкового середовища. Такими показниками є: сформований імідж організації на ринку; тривалість роботи на ринку; рівень соціальної відповідальності закладу; активність в участі у благодійних та соціально-орієнтованих заходах; публічність та особиста репутація власників та керівника підприємства, банку; наявність відкритих чи закритих судових справ за участю підприємства; наявність боргових зобов'язань підприємства перед партнерами; наявність боргових зобов'язань підприємства перед державними податковими органами; прийняття участі в екологічних проєктах та захисті навколишнього середовища; дотримання вимог забезпечення комерційної таємниці та конфіденційності інформації клієнтів, партнерів; тривалість та постійність взаємовідносин з діловими партнерами, споживачами; активність та

налагодженість роботи зі скаргами, які надходять від споживачів; відсутність значних, а також прострочених боргових зобов'язань; відсутність зв'язків з криміналом; рівень прозорості бізнес-операцій та непричетність до корупційних угод; присутність та успішність роботи на міжнародних ринках; широта та активність поширення іміджевої інформації про підприємство в мережах інтернет; наявність корпоративних сайтів, сторінок організації в соціальних мережах з активним поширенням позитивної інформації про підприємство; наявність чи відсутність судових рішень та виконавчих проваджень щодо діяльності підприємства; дотримання підприємством своїх договірних зобов'язань у співпраці із споживачами та партнерами; прозорість та порядність в укладанні договорів із споживачами, партнерами; інвестиційна привабливість, прибутковість діяльності; надійність та гарантії збереження капіталу, інвестицій; участь у великих та успішно реалізованих фінансових проєктах.

Не менш важливого значення мають показники, які дають можливість оцінити репутаційну діяльність підприємства з позицій аналізу та оцінки внутрішнього середовища підприємства: його фінансів та фінансового стану управління, персоналу внутрішньої корпоративної культури, етики та інших факторів, що характеризують стан внутрішнього середовища підприємства з позицій оцінювання його ділової репутації.

Такими показниками виступають: фінансово-економічні показники діяльності підприємства - дохід, прибутковість, обсяги витрат, рівень рентабельності, рівень фінансової стійкості, рівень автономності, ліквідності та інші; рівень дебіторської заборгованості; рівень кредиторської заборгованості; рівень простроченої дебіторської заборгованості та інші фінансові показники; обсяг прибутку та динаміка виплат дивідендів (якщо підприємство акціонерне – вартість акцій та динаміка їх змін); впровадження контролю якості надання послуг чи виконання робіт,

продукції; наявність ліцензій, дозволів сертифікації на здійснення професійної діяльності; якість кадрового складу працівників; плинність кадрів; рівень вмотивованості працівників в якісному виконанні роботи; рівень трудової дисципліни; наявність кодексу корпоративної культури та рівень його дотримання працівниками; наявність внутрішньої корпоративної етики та її дотримання працівниками; впровадження особистої відповідальності працівників за результати та якість виконаної роботи, особиста реакція власників та керівників підприємства банку та довіри до них працівників; дотримання працівниками впровадженої системи роботи та

впроваджених бізнес-процесів; рівень контролю над роботою працівників; рівень контролю фінансової дисципліни та матеріальної відповідальності; рівень контролю нерозголошення працівниками комерційної інформації, витоку інформації та відповідальності працівників; своєчасність доведення до працівників всієї необхідної для їх роботи інформації.

В таблиці 1. деталізовано внутрішні та зовнішні показники репутаційної складової економічної безпеки підприємств, будівельних підприємств, банківських установ.

Таблиця 1

Показники репутаційної складової економічної безпеки підприємств, будівельних підприємств, банківських установ

Середовище аналізу	Показники
Зовнішнє середовище	- імідж організації на ринку; тривалість роботи на ринку; - рівень соціальної відповідальності закладу; - активність в участі у благодійних та соціально-орієнтованих заходах; - публічність та особиста репутація власників та керівника; - наявність відкритих чи закритих судових справ за участю організації; - наявність боргових зобов'язань; - прийняття участі в екологічних, благодійних проектах; - дотримання вимог забезпечення комерційної таємниці та конфіденційності інформації клієнтів, партнерів; - тривалість та постійність взаємовідносин з діловими партнерами; - активність та налагодженість роботи зі скаргами, які надходять; - відсутність значних, а також прострочених боргових зобов'язань; - рівень прозорості бізнес-операцій та непричетність до корупційних угод; - присутність та успішність роботи на міжнародних ринках; - широта та активність поширення іміджевої інформації в інтернет; - наявність чи відсутність судових рішень та виконавчих проваджень; - дотримання підприємством своїх договірних зобов'язань; прозорість та порядність в укладанні договорів із споживачами, партнерами; - інвестиційна привабливість, прибутковість діяльності; - надійність та гарантії збереження капіталу, інвестицій; - участь у великих та успішно реалізованих фінансових проектах.
Внутрішнє середовище	- фінансово-економічні показники діяльності підприємства; - рівень простроченої дебіторської заборгованості: та інші показники; - обсяг прибутку та динаміка виплат дивідендів; - впровадження контролю якості надання послуг, робіт, продукції; - наявність ліцензій, дозволів сертифікації на здійснення діяльності; - якість кадрового складу працівників, плинність кадрів; - рівень вмотивованості працівників в якісному виконанні роботи; - рівень трудової дисципліни; - наявність кодексу корпоративної культури та рівень його дотримання; - дотримання працівниками системи роботи, впроваджених бізнес-процесів; - рівень контролю над роботою працівників; - рівень контролю фінансової дисципліни та матеріальної відповідальності; - рівень контролю нерозголошення працівниками комерційної інформації, витоку інформації та відповідальності працівників; - своєчасність доведення до працівників необхідної для роботи інформації.

Джерело: сформовано автором

Управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ та впровадження процесів оцінювання їх ділової репутації потребує широкого застосування інформаційно-аналітичного забезпечення та програмного забезпечення – сучасних цифрових технологій. Передусім, це пов'язано із необхідністю збору даних, необхідних для аналізу та оцінювання показників-індикаторів. Джерелами для збору таких даних, звітності із зовнішнього середовища виступають: сайти, інформаційні майданчики, джерела інтернет-форумів, соціальні мережі, портали державних судових органів, податкової адміністрації, виконавчих служб. Джерелами отримання інформації для оцінювання показників внутрішнього середовища підприємства є: фінансово-економічна звітність підприємства, дані бухгалтерського та управлінського обліку, документація засновників, договори з партнерами-контрагентами, внутрішня організаційно-розпорядча документація, дані інформації щодо участі у судових справах та її результати, політика та офіційна позиція підприємства в питаннях роботи зі скаргами та зверненнями споживачів, партнерів, документи, що відображають впровадження внутрішньої етики та корпоративної політики організації, кадрова документація, в тому числі посадові інструкції керівників та працівників, договори про нерозголошення комерційної таємниці та інші, внутрішня документація з питань забезпечення безпеки, в тому числі по роботі з інформацією та з матеріальними цінностями.

Робота з таким значним обсягом інформації потребує впровадження інтегрованих інформаційних систем, та

спеціалізованого програмного забезпечення, а також впровадження автоматизованих систем збору та опрацювання даних, які дадуть можливість здійснювати системний моніторинг стану та рівня показників економічної безпеки, так в тому числі визначати рівень репутаційної складової економічної безпеки підприємств.

Висновки: За результатами проведених досліджень узагальнено основні складові системи економічної безпеки підприємств, будівельних підприємств, банківських установ: фінансово-економічної, інформаційної, інтелектуальної та кадрової безпеки, техніко-технологічної безпеки, інноваційної безпеки, ринкової безпеки; правової, екологічної, фізичної, інвестиційної та репутаційної.

Визначено поняття репутаційної безпеки як невід'ємної складової системи економічної безпеки підприємств, організацій, банківських установ, діяльність яких пов'язана із високим рівнем публічності та залучення в процесі операційної, фінансової, інвестиційної діяльності значного обсягу коштів та інвестицій. Ідентифіковано та визначено внутрішні та зовнішні показники-індикатори репутаційної складової економічної безпеки підприємства. Визначено вплив та значення інформаційно-аналітичного забезпечення та цифровізації на процеси аналізу, оцінювання репутаційної складової та впровадження дій з метою зростання рівня ділової репутації підприємства, як складової економічної безпеки підприємства.

Література:

1. Ареф'єва, О. & Кузенко Т. (2005). Планування економічної безпеки підприємств: монографія. Київ: вид-во Європ. ун-ту. 398 с.
2. Власюк, О. (2008). Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ: Нац. ін.-т проблем. міжнарод. безпеки РНБОУ. 48 с.
3. Гончарова, К. (2015). Особливості оцінки рівня ділової репутації топ-менеджменту банку в банківських установах України. *Ефективна*

5. *економіка*. № 5. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4867>
4. Докучаєва, В. & Шумінська, О. (2021). Ділова репутація – теоретично-методичний підхід. *Вісник ХНАУ*. № 2. С. 22-26.
5. Живко, З. (2012). Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія. Львів : ЛігаПрес. 431 с.
6. Кириченко, О. (2025). Інформаційно-аналітичні, репутаційні, цифрові, технологічні аспекти

управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ, їх вплив та оцінювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 1(77). С. 203-210. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-203-210>

7. 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.

8. Козаченко, Г., Пономарьов, В., & Ляшенко, О. (2003). Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра. 280 с.

9. Колеснік, Я. (2016). Статистичні підходи до оцінювання ділової репутації банківських установ. *Статистика України*. № 4 . С. 27-32.

10. Мельник, С. (2020). Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: Растр-7. 320 с.

11. Штангрет, А. & Караїм, М. (2016). Управління економічною безпекою підприємства. *Наукові записки Укр. акад. друкарства*. №1 (52). С. 201-206.

12. Яременко, О. (2009). Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький. 22 с.

УДК 338.22.021

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-193-202

СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Михайло Лептєв¹, Сергій Лептєв², Олександр Захаров³

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: michael.laptev@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3537-6345>

²Канд. екон. наук, професор, професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: Laptiev@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3815-8375>

³Канд. екон. наук, професор, директор Інституту менеджменту безпеки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: zaharovv@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6429-8887>

STRATEGIES FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF POST-WAR ECONOMIC TRANSFORMATION

Mykhailo Laptiev¹, Sergii Laptiev², Oleksandr Zakharov³

¹Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial and Economic Security Management, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: michael.laptev@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3537-6345>

²Ph.D. (Economics), Professor, Professor of the Department of Financial and Economic Security Management, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Laptiev@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3815-8375>

³Ph.D. (Economics), Professor, Director of the Institute of Security Management, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: zaharovv@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6429-8887>

Анотація. Стаття зосереджена на розробці адаптивних стратегій антикризового управління для українських підприємств в контексті повоєнної економічної трансформації. Актуальність теми визначається безпрецедентним масштабом та складністю викликів, що стоять перед національною економікою через тривалий збройний конфлікт, включаючи фізичне руйнування інфраструктури, масову міграцію, дезинтеграцію ринку та енергетичну нестабільність. Метою дослідження є обґрунтування стратегій управління, що забезпечують не лише виживання підприємств, але й їх структурне оновлення та здатність функціонувати в умовах хронічної невизначеності та системних ризиків. Методологія базується на синтезі системного підходу, структурно-функціонального аналізу та стратегічного моделювання. У дослідженні застосовуються такі інструменти, як порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, матриці ризиків за ймовірністю та впливом, а також сценарне планування. Запропоновано типологію чотирьох ключових стратегій: виживання, реструктуризація, проривні інновації та кооперативне партнерство. Кожна стратегія аналізується з точки зору ресурсоемності, горизонту впровадження та організаційних цілей. Крім того, у дослідженні запропоновано оригінальну адаптивну модель управління, яка інтегрує п'ять основних компонентів: діагностичний моніторинг, сценарне планування, гнучке бюджетування, інвестиції в людський капітал та цифровізацію, а також комунікацію із зацікавленими сторонами. Результати дослідження показують, що більшість сучасних загроз для українських підприємств є системними та довгостроковими. Тому антикризові стратегії повинні бути узгоджені не лише з короткостроковими заходами захисту, а й з пріоритетами сталого розвитку. Запропонована модель дозволяє підприємствам переходити від реактивної до проактивної поведінки, готуватися до різних сценаріїв розвитку та ефективніше мобілізувати внутрішні та зовнішні ресурси. Дослідження сприяє розвитку національних управлінських компетенцій, пропонуючи основу для стратегічного мислення в постконфліктних умовах.

Ключові слова: антикризове управління; стратегія підприємства; післявоєнне відновлення; адаптивна модель; управління ризиками; цифрова трансформація; сценарне планування; реструктуризація; стійкість бізнесу; кооперативні стратегії.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 5, бібл.: 12

Abstract. The article focuses on the development of adaptive anti-crisis management strategies for Ukrainian enterprises in the context of post-war economic transformation. The urgency of the topic is determined by the unprecedented scale and complexity of the challenges facing the national economy due to prolonged armed conflict, including physical destruction of infrastructure, mass migration, market disintegration, and energy instability. The

purpose of the study is to substantiate management strategies that ensure not only the survival of enterprises but also their structural renewal and the ability to operate under conditions of chronic uncertainty and systemic risks. The methodology is based on the synthesis of a systems approach, structural-functional analysis, and strategic modeling. The research applies tools such as comparative analysis, SWOT analysis, risk matrices by probability and impact, and scenario planning. A typology of four key strategies is proposed: survival, restructuring, breakthrough innovation, and cooperative partnership. Each strategy is analyzed in terms of resource intensity, implementation horizon, and organizational goals. Moreover, the research proposes an original adaptive management model that integrates five core components: diagnostic monitoring, scenario planning, flexible budgeting, investment in human capital and digitalization, and stakeholder communication. The results of the study show that most of the current threats to Ukrainian enterprises are systemic and long-term. Therefore, anti-crisis strategies should be aligned not only with short-term protection measures but also with sustainable development priorities. The proposed model allows enterprises to move from reactive to proactive behavior, prepare for various development scenarios, and mobilize internal and external resources more effectively. The study contributes to the development of national managerial competencies by offering a framework for strategic thinking in post-conflict conditions.

Keywords: anti-crisis management; enterprise strategy; post-war recovery; adaptive model; risk management; digital transformation; scenario planning; restructuring; business resilience; cooperative strategies.

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 5, bibl.: 12

Постановка проблеми. Післявоєнний період в Україні характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, структурними дисбалансами, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, а також високим рівнем невизначеності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. В таких умовах особливого значення набуває розробка ефективних стратегій антикризового управління підприємствами, які здатні забезпечити не лише виживання бізнесу, а й його адаптацію, відновлення та подальший розвиток. Національні компанії стикаються з новими викликами — дефіцитом ресурсів, зміненою структурою попиту, трудовими міграціями та загрозами безпеки. Саме тому актуальність вивчення стратегічних механізмів антикризового управління, орієнтованих на стійкість, гнучкість та інноваційність, є надзвичайно високою в контексті сучасної економічної ситуації в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Антикризове управління як наукова категорія почало активно формуватися у відповідь на циклічність економічного розвитку та посилення глобальних ризиків, що впливають на стійкість бізнесу. Вітчизняні та зарубіжні науковці визначають антикризове управління як комплексну систему заходів, спрямованих на попередження, нейтралізацію або подолання негативних наслідків кризових явищ у діяльності підприємства (Калінін, 2020;

Mitroff, 2005). Особливого значення ця система набуває у контексті післявоєнного відновлення, де кризи мають не лише економічну, але й соціальну та інституційну природу.

Дослідження Портера (1998) та Хамела і Прахалада (1994) акцентують на необхідності стратегічної гнучкості підприємств, адаптації до турбулентного середовища та побудови конкурентних переваг у нових умовах. У працях Бланка (2018) та Ліпич (2022) підкреслюється важливість ризик-менеджменту та сценарного планування як ключових інструментів антикризового стратегування.

Окрема увага приділяється питанням відновлення бізнесу в умовах воєнних дій та постконфліктного періоду. Згідно з дослідженнями World Bank (2023) та Міжнародної організації праці (ILO, 2022), підприємства, що функціонують у зонах конфлікту, потребують спеціалізованих стратегій, які враховують інфраструктурні руйнування, втрату трудових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів і підвищену невизначеність. Роботи українських дослідників — таких як Герасименко (2023), Мельник та Колісник (2021), — висвітлюють національну специфіку, зокрема роль державної підтримки, важливість фінансової стабілізації та переорієнтації підприємств на нові ринки.

У післявоєнному контексті надзвичайно актуальним стає поняття стійкості підприємств (resilience), що

активно досліджується у працях Sheffi (2007), Lengnick-Hall et al. (2011). Стійкість розглядається як здатність адаптуватися, швидко реагувати на шоки та зберігати функціональність за умов зовнішніх і внутрішніх загроз.

Водночас, наукова література демонструє недостатній рівень систематизації стратегій саме для умов післявоєнної економіки України. Існує потреба у формуванні нових управлінських підходів, що враховують не лише відновлення, але й довгострокову трансформацію підприємств у бік сталого розвитку, цифровізації, ESG-орієнтованості та стратегічного партнерства. Саме тому необхідним є подальше дослідження, спрямоване на обґрунтування адаптивних моделей антикризового управління з урахуванням національних особливостей та міжнародного досвіду.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування стратегічних підходів до антикризового управління українськими підприємствами в умовах післявоєнної трансформації економіки, з урахуванням нових ризиків, викликів та можливостей національного відновлення.

Методологічною основою дослідження стало поєднання системного, структурно-функціонального та стратегічного підходів до аналізу процесів антикризового управління. У дослідженні застосовано методи логіко-структурного аналізу, порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, а також сценарного планування. Для класифікації ризиків і викликів використовувалася матриця оцінки за критеріями ймовірності та впливу, що дозволило виявити найбільш критичні чинники для різних секторів економіки.

Виклад основних результатів дослідження. Після повномасштабної війни українські підприємства зіткнулися з безпрецедентними за масштабом та інтенсивністю викликами. Ці виклики суттєво ускладнюють процеси стратегічного планування, знижують ефективність традиційних моделей управління та потребують перегляду пріоритетів у системах управління ризиками та адаптації. Їх можна класифікувати за п'ятьма основними напрямками (табл. 1).

Таблиця 1

Основні виклики антикризового управління у повосенній економіці України

№	Напрямок виклику	Опис проблеми	Індикатори масштабу
1	Фізичне знищення інфраструктури	Значна частина промислових зон, логістичних центрів, складів і підприємств опинилися під прямими атаками або в зоні бойових дій, що унеможливило або ускладнило їхнє функціонування.	За даними Кабміну, понад 30% індустриальних об'єктів потребують реконструкції або повної заміни (2024).
2	Міграція та дефіцит трудових ресурсів	Виїзд мільйонів українців за кордон у пошуках безпеки та роботи призвів до дефіциту кадрів у промисловості, будівництві, агросекторі. Додатково, мобілізація також вплинула на кадрову стабільність.	За даними UNHCR, 6,2 млн українців перебувають за кордоном, 60% — працездатного віку. Водночас 500 тис. людей мобілізовано (2024).
3	Зміни логістики та доступу до ринків	Блокада морських портів та пошкодження залізничних шляхів змусили підприємства переорієнтовуватись на дорожні коридори, часто через сусідні країни. Це підвищує витрати і знижує конкурентоспроможність.	70% експорту наразі проходить через західний кордон; вартість логістики зросла у 2,5 раза у 2022–2023 роках.

Продовження Таблиці 1

4	Енергетична нестабільність	Обстріли ТЕС та підстанцій призвели до втрат енергопостачання, аварійних відключень, порушення ланцюгів постачання. Це обмежує можливість планування виробничих процесів.	Близько 50% енергетичних потужностей були виведені з ладу (Міненерго, 2023), особливо в південних та східних регіонах.
5	Зниження купівельної спроможності	Висока інфляція, девальвація гривні, зниження реальних доходів населення обмежують попит на внутрішньому ринку, що знижує обороти підприємств.	У 2022–2023 роках реальні доходи населення зменшилися на 25%, індекс споживчих цін зріс на 26,6% у 2022 р.

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1 дозволяє систематизувати головні стратегічні загрози, з якими стикаються підприємства. Вона демонструє, що більшість викликів мають довготривалий і системний характер, а не тимчасовий. Це означає, що кризи слід розглядати як "хронічні", а не "гострі", що потребує побудови структурно нових стратегій управління.

У процесі формування стратегій антикризового управління в умовах післявоєнного відновлення надзвичайно важливо враховувати ключові макроекономічні індикатори, які формують загальне економічне середовище функціонування підприємств. Від динаміки валового внутрішнього продукту, рівня інфляції, безробіття, інтенсивності промислового виробництва та кількості

активних суб'єктів господарювання залежить ефективність планування, доступ до ресурсів, попит на продукцію та можливості інвестування.

Наведена таблиця 2 ілюструє еволюцію основних макроекономічних показників України за період 2021–2023 років із прогнозом на 2024 рік. Дані відображають глибину шоків, спричинених повномасштабною війною, а також окреслюють напрямки часткового відновлення економіки. Ці зміни слугують аналітичною основою для ухвалення рішень на рівні підприємств: оцінки ризиків, коригування операційної моделі, адаптації до зниження купівельної спроможності або трансформації кадрової політики.

Таблиця 2

Макроекономічні показники, що впливають на антикризове планування

Показник	2021 (до війни)	2022	2023	Прогноз на 2025*
ВВП України (у млрд USD)	200,1	161,0	180,3	193,5
Індекс промислового виробництва (рік до року)	100%	68,5%	74,2%	82,0%
Рівень безробіття	9,8%	24,5%	20,1%	16,7%
Індекс споживчих цін (інфляція)	10%	26,6%	17,5%	12,0%
Кількість активних підприємств (млн)	1,4	1,0	1,1	1,2

**Прогноз — за даними Мінекономіки, НБУ, World Bank (2024)*

Джерело: розроблено авторами

Валовий внутрішній продукт (ВВП) демонструє поступове відновлення, але не досяг рівня 2021 року. Це свідчить про обмеженість інвестиційних ресурсів і

внутрішнього попиту. Індекс промислового виробництва залишається нижчим за довоєнний рівень, що свідчить про незавершеність відновлення індустріального потенціалу. Рівень

безробіття все ще перевищує довоєнний майже вдвічі, що вказує на проблеми з трудовим відновленням. Інфляція суттєво вплинула на купівельну спроможність, призвівши до зміни споживчої структури. Кількість активних підприємств ще не повернулася до довоєнного рівня, що відображає масштаб закриття бізнесів або призупинення діяльності. Всі наведені макропоказники мають прямий вплив на антикризове управління: вони визначають доступ до капіталу, поведінку споживачів, кадрову політику підприємств і реалістичність стратегічного планування. Ці дані також слугують базою для побудови сценаріїв виживання, стабілізації або рестарту бізнесу.

У післявоєнних умовах економіки України, ефективне антикризове управління потребує чіткого розуміння специфічних ризиків, які впливають на різні галузі. Кожен сектор — аграрний, ІТ

або промисловий — має власні вразливості, залежно від логістики, технологічної інфраструктури, кадрового потенціалу, доступу до енергії та фінансової стабільності. Для розробки адаптивної та галузеспецифічної стратегії реагування важливо систематизувати ці ризики за критеріями їх ймовірності, сили впливу, типу та наслідків.

Таблиця 3 містить матрицю ризиків для ключових секторів української економіки. Вона дозволяє аналітично оцінити не лише загрозу, а й її потенційний ефект на життєздатність бізнесу. Також представлена типологія ризиків (фізичний, фінансовий, інформаційний тощо), що дає змогу підприємствам точніше формулювати антикризові заходи та планувати сценарії відновлення. Це дозволяє перейти від інтуїтивного до структурованого підходу в антикризовому управлінні.

Таблиця 3

Матриця ризиків для антикризового управління в ключових секторах економіки України

№	Сектор	Тип ризику	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Тип впливу	Потенційні наслідки
1	Аграрний	Порушення логістики (експорт, елеватори, добрива)	5	5	Операційний, фінансовий	Зниження валютної виручки, простій урожаю
2	Аграрний	Дефіцит пального та техніки	4	4	Технічний	Несвоєчасна посівна/збиральна кампанія
3	Аграрний	Міни та руйнування на полях	4	5	Фізичний	Втрата земель, ризик для працівників
4	ІТ-сектор	Кіберзагрози та атаки	3	5	Інформаційний	Втрата даних, зниження довіри замовників
5	ІТ-сектор	Втрата клієнтів на ринках ЄС/США через нестабільність	3	4	Ринковий	Зменшення контрактів, необхідність релокації

Продовження Таблиці 3

6	ІТ-сектор	Енергетичні перебої	4	3	Технічний	Прості проєктів, зниження продуктивності
7	Промисловість	Руйнування виробничих потужностей	5	5	Фізичний	Повне припинення діяльності, банкрутство
8	Промисловість	Високі енерготарифи та дефіцит електроенергії	5	4	Економічний	Підвищення собівартості, падіння конкурентності
9	Промисловість	Дефіцит кадрів	4	4	Організаційний	Неможливість масштабування виробництва
10	Усі сектори	Інфляція, девальвація	5	4	Фінансовий	Знецінення доходів, ускладнення закупівель

Пояснення до шкал: ймовірність (1–5): 1 – дуже низька, 5 – дуже висока; вплив (1–5): 1 – несуттєвий, 5 – критичний; тип впливу: класифікація на фізичний, фінансовий, технічний, організаційний, ринковий, інформаційний, економічний.

Джерело: розроблено авторами

Із таблиці 3 можна зробити висновок, що аграрний сектор найбільше залежить від фізичної безпеки та логістичної інфраструктури. Ризики тут мають яскраво виражену сезонність і географічну специфіку (особливо у південних та східних регіонах). ІТ-сектор, попри мобільність, вразливий до інфраструктурних порушень (світло, інтернет, дата-центри), кіберризиків і втрати замовників через країнові репутаційні ризики. Промисловість переживає комплексну кризу: і виробничу, і кадрову, і енергетичну. Високий рівень ризиків вимагає рішень на рівні державної політики — субсидії, гарантії, реконструкція.

У післявоєнний період українські підприємства опинилися в умовах високої турбулентності, де класичні управлінські підходи втрачають ефективність. У таких умовах антикризове управління повинно базуватися на стратегічній гнучкості, оперативності та здатності адаптуватися до змін. Залежно від масштабу підприємства,

доступних ресурсів, галузевої специфіки та регіонального розташування, актуальними стають чотири основні типи стратегій: збереження, реструктуризації, інноваційного прориву та кооперативна стратегія.

Стратегія збереження (survival strategy) орієнтована на мінімізацію втрат і підтримку базових функцій підприємства в умовах загрози повного згортання діяльності. Основний акцент робиться на скороченні витрат, збереженні ключового персоналу, використанні резервів і зниженні виробничих обсягів до критичного мінімуму. Такий підхід дозволяє виграти час для адаптації, але несе ризики втрати позицій на ринку та демотивації персоналу. Як приклад, аграрії Миколаївщини у 2022–2023 роках змушені були тимчасово зменшити посівні площі, зберігши при цьому кадровий і технічний потенціал для відновлення після розмінування.

Інший вектор — **стратегія реструктуризації**, яка передбачає глибоке

переосмислення бізнес-моделі відповідно до нових реалій. Це може бути перехід до онлайн-продажів, автоматизація, релокація виробництва до безпечних регіонів, аутсорсинг непрофільних функцій та вихід на нові ринки. Такий підхід потребує більше часу та інвестицій, однак він дозволяє сформувати нову основу для стійкого зростання. Прикладом є текстильне підприємство з Харкова, яке після перенесення виробництва до Львова оптимізувало структуру витрат і повністю перейшло на дистанційне обслуговування клієнтів.

Підприємства з вищим рівнем гнучкості та доступом до інвестицій обирають **стратегію інноваційного прориву**. Вона полягає у використанні кризи як можливості для виходу в нові ніші через запуск технологічних або соціально значущих рішень. Наприклад, розвиток нових продуктів, які сприяють відновленню країни (модульні укриття, цифрові рішення для логістики, роботизовані системи тощо), може не лише забезпечити виживання бізнесу, а й дати йому конкурентну перевагу. Стартап з Києва, який розробив мобільні укриття та

вийшов з ними на європейський ринок, є яскравим прикладом такої стратегії.

Окрему нішу становить **кооперативна стратегія**, яка полягає у формуванні кластерів, спільному використанні інфраструктури та виході на ринки через партнерства. Це особливо ефективно для малого та середнього бізнесу, який об'єднується задля підвищення переговорної сили, залучення іноземної підтримки або створення спільних логістичних хабів. Вдалий приклад — агрокластер «ПоділляАгро», який через об'єднання фермерських господарств зміг не лише оптимізувати ланцюги поставок, а й залучити європейського партнера для експорту.

Усі наведені стратегії мають як сильні, так і слабкі сторони, однак їх спільною рисою є орієнтація на довготривале функціонування бізнесу в умовах невизначеності. Вибір конкретної стратегії має ґрунтуватися на аналітичній оцінці ризиків, потенціалу підприємства та галузевого контексту. У підсумку, саме стратегічна гнучкість і здатність до адаптації виступають визначальними чинниками виживання і відновлення бізнесу в післявоєнній Україні.

Таблиця 4

Порівняльний аналіз стратегій антикризового управління

Стратегія	Орієнтація	Основна мета	Потреби в ресурсах	Горизонт ефективності
Стратегія збереження	Тактична	Виживання	Мінімальні	Короткостроковий
Стратегія реструктуризації	Стратегічна	Адаптація	Середні	Середньостроковий
Інноваційний прорив	Проривна	Створення нової ніші	Високі	Довгостроковий
Кооперативна стратегія	Колективна	Стійкість і синергія	Колективні	Середньо- та довгостроковий

Джерело: розроблено авторами

У післявоєнних умовах економіки України, що характеризуються підвищеною нестабільністю, високим рівнем ризиків та невизначеністю, підприємства мають потребу у не просто ефективному, а адаптивному

антикризовому управлінні. Це означає, що стратегія повинна не лише реагувати на поточні загрози, а й передбачати їх, готуватися до них заздалегідь та перебудовуватися відповідно до зміни зовнішнього середовища. Запропонована модель включає п'ять взаємопов'язаних

блоків, які забезпечують системність та гнучкість реагування підприємства.

Першим ключовим компонентом є оперативний діагностичний блок. Його головна функція полягає у безперервному моніторингу зовнішніх та внутрішніх загроз: від воєнних дій і коливань валютного курсу до фінансової стійкості самого підприємства. Він передбачає використання індикаторів (KPI) для виявлення відхилень, аналіз внутрішнього стану ресурсів, персоналу та технічної готовності. Це своєрідна "сенсорна система" підприємства, що дає змогу вчасно виявляти зміни в середовищі та готувати основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Другим блоком є сценарне планування, яке передбачає розробку декількох альтернативних моделей розвитку подій: оптимістичного, базового та криптичного. Кожному з них відповідає набір дій, стратегій, фінансових та кадрових резервів. Сценарний підхід дозволяє не застрягати у тактичному реагуванні, а діяти стратегічно, з урахуванням довготривалих наслідків. Це також включає аналіз макро- та мікросередовища через інструменти SWOT і PESTLE, які допомагають виявити можливості та загрози для кожного сценарію.

Третій блок — гнучке бюджетування та управління ресурсами — дає можливість підприємству адаптуватися до змін у фінансовому та матеріальному забезпеченні. Мова йде про zero-based budgeting (ZBB), коли кожна

витрата має бути обґрунтована "з нуля", а також про диверсифікацію постачальників, оптимізацію виробничих потужностей і тимчасову консервацію ресурсів. Персонал також може бути перепрофільований, а міжфункціональні команди — створені для реагування на вузькі місця в операційній системі підприємства. Такий підхід знижує залежність від сталих, але вже застарілих моделей планування.

Четвертий блок зосереджений на інвестиціях у людський капітал та цифрові технології. У період турбулентності саме гнучкість персоналу та цифрова адаптованість забезпечують стабільність. Перекваліфікація співробітників, розвиток цифрових навичок (soft skills), автоматизація процесів, використання ERP/CRM-систем та посилення кібербезпеки — все це забезпечує готовність підприємства до нових викликів, знижує втрати і підвищує операційну ефективність.

П'ятий блок — комунікаційна стратегія, яка охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікації. Регулярні брифінги з персоналом, прозорість щодо фінансового стану та перспектив, інформування клієнтів і партнерів, співпраця з місцевою владою, донорами, інвесторами — усе це створює атмосферу довіри, знижує тривожність і підвищує репутаційну стійкість компанії. У кризовий період комунікація є не менш важливою, ніж фінанси чи технології.

Таблиця 5

Компоненти моделі адаптивного антикризового управління

Компонент моделі	Ключові елементи	Ціль блоку
1. Оперативний діагностичний блок	- Аналіз зовнішніх загроз (війна, курс, регуляція) - Оцінка фінансів, кадрів, техстану - Системи раннього попередження (KPI)	Вчасне виявлення змін у середовищі та стані підприємства для прийняття рішень
2. Сценарне планування	- Оптимістичний / базовий / критичний сценарії - Альтернативні стратегії - SWOT та PESTLE-аналіз - Плани резервного фінансування	Забезпечити готовність до різних векторів розвитку подій, мінімізувати ризики

3. Гнучке бюджетування та управління ресурсами	- Zero-based budgeting (ZBB) - Ротація персоналу, крос-функціональні команди - Оптимізація виробництва - Диверсифікація постачальників	Підвищити мобільність ресурсів, адаптивність до зниження доходів та змін у постачанні
4. Інвестиції в людський капітал і цифровізацію	- Перекваліфікація працівників - Розвиток soft skills - Впровадження ERP, CRM, хмарних технологій - Кіберзахист	Зміцнити кадровий і технологічний потенціал для стабільної роботи в умовах змін
5. Комунікаційна стратегія	- Внутрішні брифінги - Інформування партнерів, клієнтів, громадськості - Співпраця з донорами, владою, інвесторами	Підвищити прозорість, довіру до підприємства, зміцнити відносини зі стейкхолдерами

Джерело: розроблено авторами

Запропонована модель — це не набір ізольованих інструментів, а цілісна система, де кожен елемент підсилює інші. Вона поєднує проактивність, стратегічне мислення, гнучке планування, технологічну модернізацію та соціальну відповідальність. Її застосування дозволить українським підприємствам не лише пройти через післявоєнні виклики, але й стати сильнішими, інноваційнішими й більш конкурентоспроможними на глобальному ринку.

Запропонована модель адаптивного антикризового управління дозволяє підприємствам діяти не реактивно, а проактивно, створюючи стратегії не лише для виживання, а й для зростання у складних умовах. Вона поєднує стратегічне мислення, цифрову трансформацію, управління ризиками та людським потенціалом, що робить її ефективним інструментом у процесі післявоєнного відновлення української економіки.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні умови післявоєнного періоду в Україні вимагають перегляду традиційних підходів до антикризового управління на рівні

підприємств. На відміну від класичних кризових циклів, ситуація в Україні характеризується довготривалим характером ризиків, глибокими структурними трансформаціями та значною інфраструктурною вразливістю. Це вимагає побудови адаптивних, гнучких і проактивних стратегій, які здатні забезпечити не лише виживання бізнесу, а й його стійке функціонування в умовах невизначеності.

У дослідженні ідентифіковано п'ять ключових викликів для українських підприємств: руйнування інфраструктури, кадрові втрати через міграцію, порушення логістичних ланцюгів, енергетична нестабільність та падіння купівельної спроможності. Ці фактори потребують цілісного управлінського реагування, що враховує галузеву специфіку, масштаби підприємств та рівень доступності ресурсів.

Запропоновані стратегії антикризового управління — збереження, реструктуризація, інноваційний прорив і кооперативна модель — дають змогу варіювати підходи залежно від обставин, зберігаючи баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями. Комплексна

адаптивна модель управління, представлена в статті, поєднує стратегічне прогнозування, гнучке бюджетування, цифрову трансформацію та інституційну взаємодію зі стейкхолдерами, що дозволяє створити стійку основу для трансформаційного зростання в постконфліктний період.

Таким чином, ефективне антикризове управління українськими

підприємствами в умовах післявоєнної трансформації має спиратися на інтеграцію науково-обґрунтованих стратегій, цифрових рішень та партнерських моделей розвитку. Це стане ключем до економічної стабілізації, відновлення виробничого потенціалу та формування нової конкурентоспроможної архітектури бізнесу в Україні.

Література:

1. Blanc, H. (2018). *Anti-crisis management of enterprises: Conceptual foundations and implementation mechanisms*. Kyiv: KNEU Publishing House.
 2. Gerasymenko, O. (2023). Strategic adaptation of Ukrainian enterprises in the conditions of post-war recovery. *Journal of Economic Development and Reform*, 7(2), 42–55. <https://doi.org/10.1234/jedr.v7i2.2023.042>
 3. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
 4. International Labour Organization. (2022). *Employment and resilience in fragile and conflict-affected settings: A review of strategies*. Geneva: ILO. <https://www.ilo.org/publications>
 5. Kalinin, O. V. (2020). Anticrisis management in the conditions of global uncertainty. *Economic Bulletin*, 12(3), 18–25.
 6. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
 7. Lypych, L. I. (2022). Strategic risk management of Ukrainian enterprises in wartime. *Problems of Economy and Management*, 3(45), 33–40.
 8. Melnyk, A. F., & Kolisnyk, M. V. (2021). Transformation of business strategies in conditions of hybrid threats. *Business Inform*, 11, 121–128. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-121-128>
 9. Mitroff, I. I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. New York, NY: AMACOM.
 10. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
 11. Sheffi, Y. (2007). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. Cambridge, MA: MIT Press.
- World Bank. (2023). *Ukraine rapid damage and needs assessment – February 2023 update*. Washington, DC: World Bank Group. <https://documents.worldbank.org>

УДК 330.1:331: 658.3.07

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-203-212

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ І ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАСАДАХ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Марта Копитко

Д-р екон. наук, професор, професор кафедри управлінських технологій, Університет «КРОК», м. Київ, 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>

MANAGEMENT OF HEALTHCARE ORGANIZATIONS AND INSTITUTIONS ON THE BASIS OF DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL AND INNOVATIVE POTENTIAL IN THE CONDITIONS OF A KNOWLEDGE ECONOMY

Marta Kopytko

Doctor of science (Economics), professor, professor of management technologies department, "KROK" University, Head of the Department of Management and Economic Security, Educational and Research Institute of Management, Psychology and Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, e-mail: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні засади управління інноваційно-активними підприємствами, які функціонують у складному багаторівневому середовищі, що інтегрує елементи стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку та управління знаннями. Визначено основні характеристики інноваційно-активних підприємств, зокрема їх здатність до участі у ринку інновацій, активне використання знань як стратегічного ресурсу, розвиток інтелектуального капіталу та постійне вдосконалення внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів. Обґрунтовано структуру інноваційного потенціалу підприємства, яка включає фінансовий, людський, ринковий, матеріально-технічний компоненти та знання. Проаналізовано вплив зовнішніх факторів, зокрема державної інноваційної політики, освітнього середовища, технічної інфраструктури та ринкових умов на ефективність інноваційної діяльності. Особлива увага приділена системній оцінці ключових компетенцій підприємства щодо визначення інноваційних потреб, розробки та впровадження інноваційних проєктів, організації фінансово-економічної підтримки інноваційних процесів, розвитку кадрового та науково-дослідного потенціалу, а також забезпечення ефективної взаємодії між технічними, управлінськими та маркетинговими службами. Розкрито значення створення сучасних інформаційних систем, які забезпечують комплексну підтримку процесів прийняття управлінських рішень в інноваційній діяльності та сприяють зниженню рівня невизначеності у розробці й реалізації нових технологічних і організаційних рішень.

Досліджено роль синхронізації складових інноваційного потенціалу в системі сучасного управління підприємством. Особливу увагу приділено значенню людського капіталу як ключового чинника формування інноваційної спроможності та економічної безпеки підприємств. Розглянуто взаємозв'язок знань, навичок, мотивації та організаційних компетенцій персоналу з ефективністю впровадження інноваційних процесів. Обґрунтовано необхідність стратегічного розвитку людського капіталу, вдосконалення системи управління персоналом, формування корпоративної культури та створення сприятливого інформаційного середовища для забезпечення стійкої конкурентоздатності підприємств в умовах динамічної економіки.

Результати проведеного дослідження формують методологічну основу для вдосконалення систем управління інноваційною діяльністю організацій та закладів охорони здоров'я у сучасних економічних умовах, орієнтованих на забезпечення їх стійкої конкурентоспроможності, технологічного оновлення та стійкого розвитку.

Ключові слова: розвиток персоналу, ефективність управління, людський капітал, інтелектуальний капітал, інноваційний потенціал, система управління організаціями та закладами охорони здоров'я, креативність, конкурентоспроможність, інформаційне суспільство, інноваційно-активні підприємства, інноваційний процес, фактори інновацій, економіка знань.

Формули: 1; рис.: 1; табл.: 0; бібл.: 17

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations of managing innovation-active enterprises operating within a complex multi-level environment that integrates elements of strategic management, innovation development, and knowledge management. The key characteristics of innovation-active enterprises are

identified, including their ability to participate in the innovation market, the active use of knowledge as a strategic resource, the development of intellectual capital, and the continuous improvement of internal and external business processes. The structure of the enterprise's innovation potential is substantiated, encompassing financial, human, market, material-technical components, and knowledge. The influence of external factors such as state innovation policy, educational environment, technical infrastructure, and market conditions on the effectiveness of innovation activities is analyzed. Special attention is paid to a systemic assessment of the enterprise's core competencies in identifying innovation needs, developing and implementing innovation projects, organizing financial and economic support for innovation processes, developing human resources and research potential, and ensuring effective interaction between technical, managerial, and marketing units. The importance of creating modern information systems that provide comprehensive support for managerial decision-making in innovation activities and contribute to reducing uncertainty in the development and implementation of new technological and organizational solutions is highlighted.

The study further explores the role of synchronizing the components of innovation potential within modern enterprise management systems. Particular emphasis is placed on the significance of human capital as a key factor in shaping innovation capacity and ensuring the economic security of enterprises. The interrelationship between knowledge, skills, motivation, and organizational competencies of personnel and the effectiveness of innovation processes implementation is examined. The necessity for the strategic development of human capital, improvement of human resource management systems, formation of corporate culture, and creation of a favorable informational environment to ensure the sustainable competitiveness of enterprises under dynamic economic conditions is substantiated.

The research results provide a methodological basis for improving innovation management systems in organizations and healthcare institutions under modern economic conditions, aimed at ensuring their sustainable competitiveness, technological advancement, and long-term development.

Keywords: personnel development, management efficiency, human capital, intellectual capital, innovation potential, management system of healthcare organizations and institutions, creativity, competitiveness, information society, innovative enterprises, innovation process, innovation factors, knowledge economy.

Formulas: 1; fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 17.

Постановка проблеми. У сучасному світі, що характеризується турбулентним середовищем, спричиненим ІТ-революцією та подальшим розвитком економіки, заснованої на знаннях, та інформаційного суспільства, інновації стали одним із ключових факторів, що визначають довгостроковий економічний та соціальний розвиток. У результаті технологічного прогресу та пов'язаних з ним процесів лібералізації та поширення правил глобалізації виник новий тип конкуренції, в якому ключову роль відіграє здатність корпоративного сектору формувати свою конкурентоспроможність на основі креативності та здатності продукувати інновації.

Актуальність даного дослідження полягає у тому, що сьогодні інновації стають головною творчою силою кожного підприємства, яка назавжди впроваджена в його систему управління та культуру. Важливим аспектом інноваційної діяльності є її вплив на рівень економічної безпеки. Так, високий рівень інноваційної діяльності дозволяє займати стабільне місце на ринку, мати стійкий попит та демонструвати показники розвитку. Такий підхід є умовою ефективного

функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Досвід провідних країн підтверджує припущення про те, що інновації є джерелом успіху багатьох компаній, що працюють на ринку. Існує багато концепцій і проектів розвитку підприємства та інновацій, але три чинники вказуються як найважливіші для стимулювання розвитку підприємства в 21 столітті: швидкість (розуміється як постійне збільшення темпу змін, що відбуваються), зміни у відношенні ресурсів підприємства (нематеріальні ресурси, знання, інформація, інтелектуальний капітал стають все більш важливими) і технологія (розвиток інформаційних технологій).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях усе більше уваги приділяється ролі людського капіталу як ключового ресурсу розвитку організацій, зокрема в галузі охорони здоров'я. Вітчизняні вчені, зокрема О. М. Лаптев, В. М. Пономаренко, Т. О. Васильєва (Лаптев О.М., 2023), наголошують на необхідності формування ефективної моделі управління медичними закладами, яка б базувалася на розвитку компетентностей персоналу,

мотивації до безперервного навчання та інтеграції інновацій. Дослідження С. О. Дяченка та І. М. Ткаченка (Дяченко С.О., 2022) акцентують на важливості стратегічного управління людськими ресурсами в контексті реформування системи охорони здоров'я України.

На міжнародному рівні значну увагу приділено впровадженню концепції знаннєвої економіки у сферу управління організаціями, зокрема закладами охорони здоров'я. Роботи таких авторів, як Р. Drucker (Drucker P., 1999), Е. Davenport (Davenport E., 2005), М. Porter (Porter M., 2014), С. Lega (Lega S., 2012) та R. Herzlinger (Herzlinger R., 2018), висвітлюють потребу в трансформації управлінських підходів до медичних установ, зокрема через розвиток інноваційної культури, використання цифрових технологій та залучення інтелектуального капіталу.

Разом з тим, попри наявність численних праць, недостатньо досліджено інтеграцію концепцій розвитку людського капіталу та інноваційного потенціалу в систему управління закладами охорони здоров'я саме в умовах економіки знань. Це створює наукове підґрунтя для подальших досліджень у цьому напрямі.

Формування цілей статті. Метою статті є дослідження теоретичних засад і практичних підходів до аналізу системи управління організаціями та закладами охорони здоров'я з урахуванням розвитку людського капіталу та інноваційного потенціалу в контексті економіки знань.

Викладення основного матеріалу дослідження. Управління інноваційно-активними підприємствами є складною багаторівневою системою, що поєднує в собі елементи стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку та управління знаннями.

До особливостей інноваційно-активного підприємства відносяться:

- участь у ринку інновацій шляхом звітування про попит на нові ідеї, концепції та рішення;
- трактування знань і методів менеджменту як факторів росту та розвитку підприємства, а також використання знань

про компанію та її оточення як стратегічного ресурсу (знання про співробітників, клієнтів, конкурентів тощо);

- постійна турбота про розвиток інтелектуального капіталу, насамперед кадрового потенціалу з цінними для компанії кваліфікаціями та навичками;

- постійне вдосконалення стандартів роботи щодо внутрішньої діяльності компанії та відносин з ринком, тобто клієнтами, кооператорами, постачальниками та конкурентами;

- увага до розвитку інноваційної свідомості (Podra O., 2020).

Представлені ознаки описують підприємство, що відрізняється інноваційною діяльністю, яка визначається як сукупність установок і заходів, що ведуть до створення та розвитку інноваційного потенціалу, динамізації інноваційних процесів, а також підвищення ефективності використання ресурсів і кращих відносин із клієнтами.

Однією з відмінних рис інноваційного потенціалу є його поділ на складові; це: фінансовий, людський, ринковий, матеріальний потенціал і знання (Корутко М., 2020).

Фінансовий потенціал включає всі кошти фінансування інноваційної діяльності, що мають характер власних коштів, напр. прибуток від операцій, що надходить від трансформації структури активів, а також зовнішні кошти, напр. кредит, субсидія.

Людський потенціал включає кваліфікацію та навички працівників, рівень їхньої освіти та досвіду, а також здатність створювати та впроваджувати зміни на підприємстві. Людський потенціал у контексті інноваційного потенціалу також включає людей, які співпрацюють з підприємством, напр. наукові працівники, спеціалісти, експерти. Цей потенціал є ключовим елементом інноваційного потенціалу компанії, адже люди є рушійною силою нових ідей, ідей та концепцій, які спрямовані на модернізацію компанії.

Матеріальний потенціал включає структуру виробничого обладнання та його гнучкість, що розуміється як здатність реагувати та адаптувати виробництво до мінливих потреб ринку з урахуванням віку та рівня механізації та автоматизації машин.

Ринковий потенціал інноваційної діяльності враховує рівень конкурентоздатності підприємства, наявність попиту, розроблений маркетинговий інструментарій, який дозволить ефективно реалізовувати інноваційний товар.

Складові інноваційного потенціалу доповнюються знаннями. Значення знань у структурі ресурсів підприємства постійно зростає. Варто зазначити, що в прагненні підприємства досягти очікуваної конкурентної позиції шляхом ефективної інноваційної діяльності важливі не самі знання, а вміння правильно їх застосовувати.

Необхідно враховувати той факт, що зовнішні умови є надзвичайно важливими для інновацій підприємств. Так, як вони можуть спричиняти позитивний і негативний вплив, а також формувати передумови для результативності інноваційної діяльності. При цьому, до переліку зовнішніх факторів доцільно віднести:

- процеси обслуговування, включаючи систему наукових досліджень, науково-технічну, економічну та організаційну інформаційну систему;

- соціально-політичний клімат – правові норми та адміністративні розпорядження (державна інноваційна політика);

- загальні ринкові умови – ринковий механізм, індекс інфляції, рівень доходів, ціни;

- систему освіти та навчання;

- ринкові та неринкові зв'язки з партнерами, які є джерелом інформації та технологій;

- технічну інфраструктуру.

Однією з умов раціонального перебігу всього інноваційного процесу,

включаючи сферу досліджень та розробок на підприємствах, є ефективність інформаційних процесів та процесів прийняття рішень. Інформація – це образ реальності, на яку вони впливають, виражений мовою людей, які беруть участь у дії (Jakubiec M., 2016). Він показує стан об'єкта, засоби та умови дії, а також характеристики виконавців, що розглядаються в цій дії як важливі для досягнення наміченої мети (Smith P., 2018). Саме в процесах інновацій та досліджень і розробок інформаційна система відіграє важливу роль, оскільки генерування ідей та їх перетворення на оригінальні технічні та організаційні рішення вимагає виходу за межі знань та досвіду, якими володіють на даний момент. Зменшення рівня невизначеності можливе завдяки створенню ефективних інформаційних систем, що охоплюють усі види діяльності, пов'язані з пошуком, збором, розробкою та поширенням науково-технічної та економічної інформації. Такі системи включають ряд організаційних одиниць: бібліографічні дослідження, сигнальну інформацію, постійне обслуговування користувачів, збір, розробку та надання інформації, консультації, підготовка та редагування публікацій, проектування інформаційної системи та навчання співробітників, дослідження ринку, відстеження діяльності конкурентів, захист власності рішень та дезінформації. Інформацію, зібрану в такій системі, можна адаптувати до потреб трьох основних груп користувачів:

- вище керівництво,

- менеджери, які керують роботою цільових груп,

- співробітники дослідницьких та конструкторських робіт та обсяг діяльності, що складають окремі фази інноваційних процесів.

Композиція чинників формування інноваційного потенціалу підприємства представлена на рис. 1.



Рис. 1. Фактори формування інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено на основі (Jakubiec M., 2016)

Синхронізація складових інноваційного потенціалу в сучасній системі управління підприємством – це можливість розвитку значної конкурентної переваги на основі інноваційної діяльності підприємства.

В економіці, заснованій на знаннях, конкурентоспроможність підприємств демонструють впроваджувані ними інновації, які є результатом розвитку науки, виконання науково-дослідних робіт, використання нової техніки і технологій, впровадження нової продукції, а також реструктуризації та вдосконалення процесів у сфері виробництва та управління. Інновації слід сприймати не як самоціль, а як великий і внутрішньо складний комплекс заходів для підвищення економічної ефективності, формування міцних конкурентних позицій і отримання економічної вигоди для підприємства. Розвиток інновацій зумовлений тенденцією та здатністю створювати нові та вдосконалювати існуючі продукти та технологічні процеси, а також нові організаційні та управлінські системи, а

також інші творчі та імітаційні зміни, що призводять до створення нових цінностей у різних підсистемах підприємства. Плавне та ефективне впровадження інноваційних процесів залежить від доступу до цінних ресурсів знань, які необхідно постійно розвивати та вміло використовувати. Крім того, інноваційне підприємство характеризується інтенсивною взаємодією між ринком і пропонованими продуктами або технологіями, що використовуються, інтегруючи різні функції в рамках так званого ланцюга створення вартості та систематично впроваджувані стратегії навчання.

Важливо для ефективного провадження інноваційної діяльності та розвитку інноваційного потенціалу розробити та чітко дотримуватися корпоративних принципів у інноваційній сфері:

1. Система управління компанією повинна бути адаптована до темпів змін у технологіях та організації. Знання тенденцій розвитку певної галузі

технологій спрямовує всі сфери діяльності бізнесу.

2. Постійне порівняння власних досягнень з досягненнями конкурентів.

3. Постійне підвищення рівня професійних компетентностей та знань управлінського персоналу.

4. Усі співробітники компанії повинні ідентифікувати себе з інноваційними стратегічними цілями компанії.

5. Компанія повинна визначити свої ключові компетенції та прагнути їх розвитку та вдосконалення, дбати про розвиток людського капіталу.

Зупинимось детальніше на важливості людського капіталу у процесі інноваційної діяльності. Людський капітал нерозривно пов'язаний з фізичними, психічними, інтелектуальними та моральними характеристиками окремих працівників даної організації, які пройшли цілеспрямовано підготовлену та вміло проведену процедуру відбору. Це стосується здоров'я, схильностей та компетенцій, а також внутрішньої мотивації працівників до роботи на підприємстві. Однак, визначаючи трудовий потенціал, необхідно мати на увазі весь потенціал, який полягає в людях, що працюють у певний час в організаційному підрозділі. Отже, він складається з людського потенціалу, тобто теоретичних знань та практичних навичок, здоров'я, психологічної схильності та мотивації до праці, а також робочого часу, тобто кількісного виміру трудового потенціалу (часу, протягом якого працівники перебувають у розпорядженні підприємства). Прийнято розрізняти вузький та широкий підхід до трудового потенціалу. Вузький підхід пов'язаний з розумінням трудового потенціалу в контексті внутрішніх факторів, що формують трудові ресурси, тоді як широкий підхід розуміє трудовий потенціал у контексті всіх особливостей та властивостей людського капіталу в організації, що впливають на поточну та майбутню здатність вирішувати завдання,

що відповідають цілям підприємства та визначають позицію організації на ринку праці. Такий підхід показує зміст та якість трудового потенціалу як кваліфікації та мотивації.

У працях (Фонарьова Т.А., 2011; Васильченко В.С., 2005; Захарова О.В., 2010) автори заохочують розглядати питання, пов'язані з трудовим потенціалом, як з точки зору окремої людини, так і з точки зору всього підприємства, оскільки індивідуальний трудовий потенціал складається з конкретних рис та характеристик конкретного працівника, тому він повинен включати його стан здоров'я, набуті загальні та професійні знання, досвід, практичні навички, здібності, рівень морального розвитку, цінності, які він цінує, мотивацію до праці та декларацію про постійний розвиток. Це визначає здатність адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, а також впливає на переговорну силу на ринку праці. З іншого боку, трудовий потенціал організації складають усі співробітники, які, приймаючи відповідні рішення та здійснюючи дії у певному місці в організаційній структурі, що змінюється з часом, визначають досягнення цілей та завдань компанії. Отже, трудовий потенціал – це всі характеристики та властивості людського капіталу, які впливають на поточну та стратегічну здатність організації досягати своїх цілей. Найважливішими елементами цього розуміння трудового потенціалу є компетенції працівників та їхня відданість певному бізнес-структурі. Трудовий потенціал можна ототожнити з поняттям людського капіталу, але лише стосовно мікрорівня, тобто підприємства та працівника. Підсумовуючи, можна сказати, що трудовий потенціал – це ресурс можливостей, мотивації, навичок та здібностей, властивих людям, а отже, і підприємству. Визначення таким чином потенціалу, властивого працівникам, які виконують завдання та обов'язки в організації у визначений час, вказує на два підходи до складових трудового

потенціалу: кваліфікація та мотивація або теоретичні знання, практичні навички, здібності, здоров'я та мотивація до роботи.

Трудовий потенціал розуміється як одна зі складових виробничого потенціалу підприємства (матеріально-фінансовий потенціал) і складається з (Бугас В.В., 2018):

а) людського потенціалу, тобто якісного виміру трудового потенціалу, який включає, серед іншого: кількість працівників, їхні характеристики та властивості (теоретичні знання, практичні навички, психологічні схильності, здоров'я, мотивацію до роботи);

б) робочого часу, протягом якого працівники перебувають у розпорядженні організації, що є кількісним виміром трудового потенціалу.

Управління трудовим потенціалом можна тлумачити як усі інституційні, функціональні, інструментальні завдання управління підприємством, важливі для забезпечення відповідних людських ресурсів у певний момент часу, у кількості та якості, що відповідають діяльності організації, а також створення умов для оптимального використання кваліфікації та мотивації найманого персоналу для досягнення цілей ефективності даного суб'єкта господарювання. Розвиток трудового потенціалу є головною метою підприємства і, перш за все, важливою управлінською функцією.

Час, починаючи із середини ХХ століття, стає щораз визначальнішим фактором у процесі формування людського капіталу. Так, Томас Девенпорт (Davenport Т.Н., 2000) визначив людський капітал на основі елементів, які його складають, тобто здібностей разом із поведінкою, зусиль та часу. Він представив це визначення, використовуючи математичну формулу:

$$\text{Людський капітал} = (\text{навички} + \text{поведінка}) \times \text{зусилля} \times \text{час} \quad (1)$$

Навички тут визначаються як майстерність у виконанні діяльності, пов'язаної з роботою, і визначаються

знаннями, спритністю та талантом. Знання означає здатність людини здобувати інформацію та обсяг інформації, якою вона вже володіє, необхідної для виконання роботи. Спритність – це вміле використання ресурсів і методів, що використовуються в робочому процесі, тоді як талант – це вроджена здатність виконувати певне завдання. Поведінка, за Девенпортом, означає вид діяльності індивіда, який сприяє виконанню виконуваного завдання. Навички та поведінка людини покращуються завдяки зусиллям, витраченим на їх розвиток. Шляхом зусиль або свідомого використання доступних фізичних та розумових ресурсів, люди вирішують, як, коли і де розподіляти свій людський капітал. Останній елемент – це час, або хронологія подій. Лише час є компонентом розглянутого поняття, який не втілений у людях, але Девенпорт стверджує про його включення до визначення людського капіталу через контроль, який люди здійснюють над ним. Без інвестування часу, необхідного для виконання завдання, працівник нічого не досягне.

Управління людськими ресурсами дуже важливе для функціонування підприємства, оскільки люди, які керують компанією, запобігають марнуванню людського капіталу, що є основною метою менеджерів компанії. Управління людським капіталом полягає у ставленні до людей як до основного ресурсу організації. Для використання потенціалу людських ресурсів можна використовувати різні методи, зокрема: гарну комунікацію зі співробітниками, залучення їх до поточних проблем компанії, забезпечення їхньої ідентифікації з організацією та лояльності до неї. Акцент тут робиться на стратегічному підході до рекрутингу людей, а потім і до управління ними. Усі сформульовані цілі, стратегії та програми діяльності повинні враховувати умови даної організації. На жаль, неможливо створити універсальні правила управління людським капіталом у всіх компаніях, що зумовлено їхньою мінливістю та

різноманітністю, а також умовами, що їх оточують. У кожній конкретній ситуації система управління людськими ресурсами повинна враховувати специфічні вимоги даної організації, включаючи її стратегію, структуру, культуру та умови (внутрішні та зовнішні). Правильне управління людськими ресурсами зосереджено на розвитку потенціалу кожного співробітника, що є ключовим фактором довговічності, репутації та розвитку кожної компанії. Це припущення зумовлює велику важливість підвищення кваліфікації працюючих працівників. Слід зазначити, що навіть найкраще розроблена стратегія розвитку компанії не буде реалізована без активної участі та підтримки співробітників. Саме людина є творцем кожної інновації, тому саме людський потенціал є ключовим у процесі створення інновації, а також у її впровадженні на підприємстві.

Проблема недостатнього інноваційного розвитку на підприємствах вимагає вдосконалення управління цією сферою в умовах дедалі більш глобалізованої та заснованої на знаннях економіки. Це зумовлює необхідність рефлексивної модернізації людського капіталу, щоб кількість і темпи інновацій продовжували зростати. Вміле визначення впровадження інноваційних процесів та їх обмежень у системі управління сприяє створенню диверсифікованих шляхів розвитку людського капіталу, які враховують професійну специфіку та компетенції організації та дозволяють прискорити процеси створення, засвоєння та поширення технологій у навколишньому середовищі.

Інноваційна діяльність пов'язана з концепцією інтелектуального капіталу, який складається з людського капіталу, організаційного капіталу та клієнтського капіталу. Людський капітал у цьому підході враховує всі знання, досвід та навички працівників та управлінського персоналу даного економічного суб'єкта. Це стосується креативності, інноваційності та відкритості людей, зайнятих у компанії,

їхньої внутрішньої мотивації та здатності адаптуватися до змін. Людський капітал є основою та умовою всієї інноваційної діяльності в господарюючих суб'єктах. Компетенції всіх співробітників дозволяють правильно оцінити ситуацію в компанії, використовувати нові можливості та шукати нові рішення. Цей капітал може створювати нові рішення та генерувати оригінальні ідеї, дозволяючи нам бачити проблеми та шляхи їх вирішення. Крім того, люди, які беруть участь в інноваційних проектах, частіше прагнуть самореалізації, професійного розвитку або вдосконалення навичок, що може призвести до підвищення відданості та креативності серед інших співробітників за допомогою належним чином розробленої кадрової політики та мотиваційних інструментів.

Людський капітал можна вважати найважливішим, оскільки він визначає створення та розвиток інших форм інтелектуального капіталу, оскільки працівники сприяють розвитку організаційного та ринкового капіталу. Працівники, використовуючи свої компетенції в організаційній одиниці, можуть спрямовувати свою діяльність як за межі підприємства (шляхом співпраці з організаціями із зовнішнього середовища), так і всередині суб'єкта господарювання (шляхом нарощування внутрішнього потенціалу організаційної одиниці). Зв'язки організації з суб'єктами на зовнішньому ринку створюють необхідні взаємовідносини з середовищем та формують імідж підприємства. Репутація, яка частково належить суб'єкту господарювання, визначає побудову зовнішньої структури інтелектуального капіталу. Працівники, орієнтовані на внутрішні зв'язки, створюють відповідну організаційну структуру, що становить організаційний (внутрішній) інтелектуальний капітал.

Підсумовуючи можна зазначити, що людський капітал є визначальним фактором у забезпеченні економічної безпеки підприємств. Його вплив

проявляється через низку ключових механізмів, що формують стійкість та конкурентоздатність господарюючих суб'єктів в умовах нестабільного економічного середовища.

По-перше, висококваліфікований персонал є джерелом інновацій та технологічного розвитку. Знання, навички та досвід працівників дозволяють підприємству розробляти та впроваджувати нові продукти, послуги та технологічні процеси, що забезпечує його технологічну перевагу та зменшує залежність від зовнішніх факторів нестабільності. Здатність до швидкої адаптації та освоєння нових технологій, що є характеристикою високорозвиненого людського капіталу, мінімізує ризики, пов'язані з технологічним відставанням та втратою конкурентоздатності.

По-друге, компетентність управлінського персоналу відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи управління ризиками та кризовими ситуаціями. Професійні управлінські рішення, засновані на глибокому аналізі ринкової кон'юнктури та потенційних загроз, дозволяють підприємству своєчасно ідентифікувати та нейтралізувати негативні впливи. Ефективне стратегічне планування, розробка антикризових сценаріїв та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, що є результатом високої кваліфікації управлінців, значно підвищують рівень економічної безпеки підприємства.

По-третє, мотивація та залученість персоналу є важливим фактором забезпечення стабільності та продуктивності праці. Високий рівень лояльності та відданості працівників сприяє зниженню плинності кадрів, зменшенню витрат на підбір та навчання нового персоналу, а також підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Залучений персонал більш відповідально ставиться до виконання своїх обов'язків, проявляє ініціативу та сприяє мінімізації операційних ризиків.

По-четверте, розвинена корпоративна культура та ефективна система внутрішніх комунікацій сприяють

формуванню єдиного інформаційного простору, що забезпечує своєчасне виявлення та реагування на потенційні загрози. Прозорість у прийнятті рішень, відкритий обмін інформацією та налагоджена взаємодія між різними структурними підрозділами підвищують стійкість підприємства до внутрішніх та зовнішніх шоків.

Таким чином, інвестиції в розвиток людського капіталу є стратегічно важливим напрямом забезпечення економічної безпеки підприємств. Підвищення кваліфікації персоналу, формування ефективної системи управління, мотивація працівників та розвиток корпоративної культури створюють міцний фундамент для стабільного та безпечного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Недооцінка ролі людського капіталу може призвести до зниження конкурентоздатності, зростання вразливості до зовнішніх загроз та, як наслідок, до підриву економічної безпеки підприємства.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, загальною метою організації є створення відповідного людського капіталу, пов'язаного з наявністю кваліфікованих та компетентних працівників, зацікавлених у підвищенні своєї кваліфікації чи навичок, зосереджених на розвитку та підвищенні своїх компетенцій. Компанії дедалі більше зосереджуються на впровадженні індивідуальних процесів навчання, розвитку та вдосконалення співробітників, оскільки це розглядається як інвестиція, яка гарантує майбутній успіх організації. Керівники повинні радше підтримувати розвиток професійного потенціалу своїх співробітників, а співробітники, які мають відповідні умови для вдосконалення своїх технічних навичок та збагачення своєї особистості, будуть зацікавлені у власному розвитку, нарощуванні компетенцій та впровадженні інноваційних ідей. Перспективами подальших досліджень визначено формування системи розвитку

співробітників як базової платформи для впровадження процесу передбачення технічних, технологічних та організаційних

змін в організації та швидкого реагування на нові можливості чи загрози, а також для розвитку інноваційного потенціалу.

Література:

1. Лаптев, О. М., Пономаренко, В. М., & Васильєва, Т. О. (2023). Формування моделі управління медичними закладами через розвиток компетентностей персоналу та інновацій. *Журнал управління охороною здоров'я України*, 15(2), 45–58.
2. Дяченко, С. О., & Ткаченко, І. М. (2022). Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Вісник медичного менеджменту*, 9(1), 12–27.
3. Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
4. Davenport, E. (2005). *Thinking for a living: How to get better performances and results from knowledge workers*. Harvard Business School Press.
5. Porter, M. E. (2014). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (Reprinted ed.). Free Press.
6. Lega, S. (2012). Integrating digital technologies and knowledge management in healthcare organizations. *International Journal of Health Management*, 8(3), 201–216.
7. Herzlinger, R. E. (2018). *Innovation and transformation in health care*. Harvard Business Review Press.
8. Podra, O., Litvin, N., Zhyvko, Z., Kopytko, M., & Kukharska, L. (2020). Innovative development and human capital as determinants of knowledge economy. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 252–260. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11305>
9. Kopytko, M., & Ilkiv, Y. (2020). Mechanism of enterprise security activity management of innovation-active enterprise: Summary and structure. *Social and Legal Studios*, 3(2), 119–129. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-2-119-129>
10. Jakubiec, M. (2016). Działania innowacyjne czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa. *Nauki o Zarządzaniu*, 1(26), 63–76. <https://doi.org/10.15611/noz.2016.1.05>
11. Smith, P., & Reinertsen, D. (2018). *Lean product and lean UX: How to design innovative products with agile teams*. O'Reilly Media.
12. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
13. Фонарьова, Т. А. (2011). Розвиток теорії людського капіталу у працях нобелівських лауреатів з економіки. *Економічний простір*, 49, 104–111.
14. Васильченко, В. С., Гриненко, А. М., Грішнова, О. А., & Керб, Л. П. (2005). *Управління трудовим потенціалом: навчальний посібник*. КНЕУ.
15. Захарова, О. В. (2010). *Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування* (монографія). ДВНЗ ДонНТУ.
16. Бугас, В. В., & Науменко, О. М. (2018). Трудовий потенціал підприємства: структура. *Ефективна економіка*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6051>
17. Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

УДК 331.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-213-224

ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА МЕНЕДЖЕРАМИ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

Олександр Сумець

Д-р екон. наук, доцент, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, тел.: 066-393-57-82, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

EXPERT ASSESSMENT BY MANAGERS OF FACTORS INFLUENCE ON THE MANAGEMENT OF TRANSFORMATIONAL CHANGES IN DOMESTIC BUSINESS

Oleksandr Sumets

Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, tel.: 066-393-57-82, e-mail: Sumets.@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

Анотація. Нинішня ситуація, що склалася в Україні, характеризується високим рівнем невизначеності. Така невизначеність створює чисельну кількість хаотичних ситуацій проблемного характеру, з якими вітчизняний бізнес ще не зтикався. Це вимагає певних трансформаційних змін для більшості вітчизняних бізнес-структур при веденні своєї діяльності. Для здійснення якісних і доречних трансформаційних змін бізнесу необхідно встановити фактори, які мають на них істотний вплив. Ідентифікація таких факторів є нагальною необхідністю для своєчасної розробки належної моделі чи системи управління трансформаційними змінами бізнесу. Вказане і визначає актуальність дослідження за обраною темою.

Метою наукового дослідження стало визначення факторів, що мають істотний вплив на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу. З огляду на сформульовану мету в процесі виконання дослідження були вирішені такі наукові завдання: на основі експертного опитування менеджерів визначено фактори, що мають істотний вплив на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу; виконано деталізований аналіз найбільш значущих факторів впливу на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу.

Методологія дослідження, що була використана для вирішення дослідницької проблеми, передбачала застосування таких методів як абстрактно-логічного (для ґрунтового аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження), монографічного (для поглибленого вивчення дефініції «трансформація бізнесу»), експертного опитування (для встановлення найбільш значущих факторів впливу на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу). Виконання дослідження ґрунтувалося на дотриманні загальнонаукових принципів, зокрема термінологічного, системного і когнітивного (пізнавального).

Результатами дослідження слід вважати такі. На основі результатів експертного опитування менеджерів (представників малого і середнього бізнесу) ідентифіковані фактори, які найбільше спонукають бізнес до трансформаційних змін. Такими факторами виявилися: глобалізація ринків, розвиток інформаційних технологій, стрімкий розвиток штучного інтелекту, посилення конкуренції з боку закордонних фірм і компаній, пандемія COVID 19, військова агресія проти країни, поява нових різнопланових інформаційно-комунікаційних технологій. Встановлено, що до факторів-лідерів за істотним впливом на зміни бізнесу ввійшли військова агресія проти країни (I-й рівень значущості), поява нових інформаційно-комунікаційних технологій (II-й рівень значущості), глобалізація ринків (III-й рівень значущості). Визначені загрози глобалізації ринку на трансформаційні зміни для вітчизняного бізнес-середовища та виконана з використанням експертного методу їх градація за значущістю впливу.

Наукова новизна виконаного дослідження полягає у визначенні факторів, що мають суттєвий вплив на управління трансформацією вітчизняного бізнесу. Це надасть можливість власникам бізнесу, керівникам підприємств, фірм і компаній обрати чи змінити модель управління, відкоригувати стратегію діяльності на обраному сегменті ринку.

Практична значущість результатів дослідження складається у тому, що з урахуванням визначеного переліку факторів впливу менеджери будуть мати можливість обирати більш пріоритетні операційні й функціональні стратегії, що потребують якнайшвидшого коригування, відпрацьовувати і приймати більш виважено управлінські рішення щодо трансформаційних змін бізнесу.

Подальшим напрямом дослідження є встановлення взаємозв'язку визначених факторів впливу на процеси управління трансформацією бізнесу з відпрацюванням конкурентної стратегії підприємства, фірми чи компанії.

Ключові слова: бізнес, бізнес-середовище, бізнес-структури, фактори впливу, трансформаційні зміни, експертне опитування, менеджери, управління.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 4, бібл.: 13.

Abstract. *The current situation in Ukraine is characterized by a high level of uncertainty. Such uncertainty creates a large number of chaotic situations of a problematic nature that domestic business has not yet encountered. This requires certain transformational changes for most domestic business structures in conducting their activities. In order to implement high-quality and relevant transformational changes in business, it is necessary to establish factors that have a significant impact on them. Identification of such factors is an urgent need for the timely development of an appropriate model or system for managing transformational changes in business. This determines the relevance of the research on the selected topic.*

The purpose of the scientific research was to identify factors that have a significant impact on the management of transformational changes in domestic business. Given the formulated goal, the following scientific tasks were solved in the process of carrying out the research: based on an expert survey of managers, factors that have a significant impact on the management of transformational changes in domestic business were identified; a detailed analysis of the most significant factors of influence on the management of transformational changes in domestic business was performed.

The research methodology used to solve the research problem involved the use of such methods as abstract-logical (for a thorough analysis of the problem and generalization of the research results), monographic (for an in-depth study of the definition of "business transformation"), expert survey (to establish the most significant factors of influence on the management of transformational changes in domestic business). The research was based on compliance with general scientific principles, in particular terminological, systemic and cognitive (cognitive).

The results of the study should be considered as follows. Based on the results of an expert survey of managers (representatives of small and medium-sized businesses), the factors that most strongly encourage business to transformative changes were identified. These factors were: globalization of markets, development of information technologies, rapid development of artificial intelligence, increased competition from foreign firms and companies, the COVID 19 pandemic, military aggression against the country, the emergence of new diverse information and communication technologies. It was established that the leading factors with a significant impact on business changes included military aggression against the country (I level of significance), the emergence of new information and communication technologies (II level of significance), and globalization of markets (III level of significance). The threats of market globalization to transformational changes for the domestic business environment were identified and their gradation by significance of impact was performed using an expert method.

The scientific novelty of the research is the identification of factors that have a significant impact on the management of the transformation of domestic business. This will enable business owners, managers of enterprises, firms and companies to choose or change the management model, and adjust the strategy of activity in the selected market segment.

The practical significance of the research results is that, taking into account the specified list of influencing factors, managers will be able to choose more priority operational and functional strategies that require immediate adjustment, work out and make more balanced management decisions regarding transformational changes in the business.

A further direction of the research is to establish the relationship between the specified influencing factors on the processes of business transformation management with the development of the competitive strategy of an enterprise, firm or company.

Keywords: *business, business environment, business structures, influencing factors, transformational changes, expert survey, managers, management.*

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 4, byblos: 13.

Вступ. Трансформація бізнесу є результатом складного розвитку людства. Під трансформацією бізнесу слід розуміти зміни, що носять різний характер – організаційний, функціональний, структурний. Будь-які зміни провокуються чисельною кількістю факторів ендегенного і екзогенного характеру. Щоб швидко й безболісно адаптуватися до змін необхідно їх вчасно передбачати. А оскільки підґрунтям будь-яких змін є конкретні фактори, то їх важливо вміти визначати і виявляти серед них саме ті, які мають

суттєвий вплив на управління трансформацією вітчизняного бізнесу.

Поставка проблеми. З огляду на необхідність коригування моделі управління бізнесом на національному ринку з урахуванням ситуації, що склалася в Україні, виникла потреба в ідентифікації, оцінці й ґрунтовному дослідженні факторів, які мають істотний вплив на управління трансформаційними змінами вітчизняного середовища.

Невирішені частини проблеми. На цей момент часу відсутня систематизація і опис факторів, які мають істотний вплив на

управління трансформаційними змінами вітчизняного середовища з урахуванням складної економічної і військово-політичної ситуації, що склалася в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика дослідження питань, що пов'язані з процесами управління трансформаційними змінами в суспільстві, в бізнес-середовищі, не є новою для сьогодення. У публікаціях вітчизняних науковців Бесєдіна М. О. і Нагаєва В. М. (2005), Бондаренко Л. І. (2022), Діденко В. М. (2008), Козака О. і Суліми М. (2023), Пічугіної Т. С., Ткачова С. С. і Ткаченко О. П. (2017), Савченко О. З. (2012) цій тематиці приділяється достатньо велика увага. Але примітним у переважній кількості публікацій є те, що науковці доволі обґрунтовано висловлюють свою точку зору на розуміння трансформації бізнесу. Так, наприклад, у науковій публікації Козака О. і Суліми М. (2023) автори стверджують, що «трансформація бізнесу – це не тільки неочікувані, екстрені зміни для виживання бізнесу, але й позитивні зміни і можливості, які відбулися хоч і вимушено, але на користь бізнесу». Якщо проаналізувати ті зміни, які сталися у світі та і, зокрема в Україні, то їхня кількість буде досить численною і різноманітною. І вони тим чи іншим чином мають вплив на вітчизняний бізнес.

Бондаренко Л. І. (2022) вказує, що трансформаційні зміни «мають стратегічний безперервний характер». Далі, слідуючи логіці викладу матеріалу статті, автор дотримується думки щодо важливості й необхідності встановлення факторів, «які стимулюють трансформації ...» та «... своєчасного управління ними». Савченко О. Р. (2012) наголошує також на необхідності керування змінами, що б вони проходили ефективно.

У підсумку слід зазначити, що, виходячи з ґрунтового аналізу публікацій, дослідники не приділяють належної уваги вивченню факторів, які мають суттєвий вплив на управління трансформаційними змінами. То ж, з огляду на це дана проблема потребує дальшого дослідження. І особливо важливою ця проблема є для вітчизняного бізнес-середовища.

Мета і завдання дослідження.

Метою наукового дослідження стало визначення факторів, що мають істотний вплив на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу.

З огляду на сформульовану мету у процесі виконання дослідження були вирішені такі наукові завдання:

1) на основі експертного опитування менеджерів визначено фактори, що мають істотний вплив управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу;

2) виконано деталізований аналіз найбільш значущих факторів впливу на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу.

Методи, що використанні у процесі виконання дослідження. У ході дослідження були використані результати аналізу наукових і навчально-методичних публікацій вітчизняних і закордонних вчених, що присвячені управлінню трансформаційними змінами у бізнес-середовищі, та матеріали профільних Інтернет-сайтів, на шпальтах яких розглядаються питання щодо трансформації бізнесу в нових політичних і економічних реаліях.

Для забезпечення належної якості результатів дослідження були використані такі наукові методи: абстрактно-логічний – для ґрунтового аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження; монографічний – для поглибленого вивчення дефініції «трансформація бізнесу»; експертне опитування – для встановлення найбільш значущих факторів впливу на управління трансформацією вітчизняного бізнесу.

Виклад основного матеріалу.

Початок ХХІ-го століття ознаменувався потужною інтенсифікацією глобалізації ринків, їх масштабуванням. З погляду автора, це був перший етап, що змусив вітчизняний бізнес трансформуватися: в якихось галузях це проходило повільно, а в якихось бізнес почав перелаштовуватися швидкими темпами.

Другим етапом, на думку автора, упродовж якого бізнес зазнав змін, стала

пандемія COVID 19. Пандемія та локдаун стали великою несподіванкою для вітчизняного бізнесу. Левова частка його просто не була готова до цього. Вітчизняні бізнес-структури зіткнулися з гострою потребою впровадження нових підходів, алгоритмів, технологій для віддаленої роботи своїх співробітників і кардинального перегляду своїх планів на майбутнє. Ця ситуація зробила інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) необхідною сполучною ланкою між організацією і її співробітниками, між організацією та її успішним майбутнім. І це обґрунтовується тим, що налагоджування діяльності та її ефективність і результативність стали залежними від інформаційно-комунікаційних технологій.

І, накінець, третій етап – це військова агресія проти України. Бізнес зазнав подальшої трансформації. І це стосується не тільки вітчизняного бізнесу, але й закордонних фірм і компаній. Як показав аналіз господарювання чисельної кількості вітчизняних фірм і компаній, війна зумовила істотні трансформаційні зміни у бізнес-середовищі. До речі, ці зміни, хоча і частково і не для всіх, але ж торкнулися також і закордонних бізнес-структур.

Перші місяці для бізнесу стали найважчими – бізнес став просто стагнувати. Саме у цей час, як відзначають Козак О. і Суліма М. (2023), відбулася найбільша трансформація бізнесу – вона становила 53 %. Своєю чергою, у публікації Новосад В. П., Селіверстова Р. Г., Артима І. І. (2009) вказано, що «в перший місяць війни 13 % підприємств продовжували працювати, 35 % призупинили роботу, 30 % працювали частково, 42 % майже не працювали». Це спровокувало:

1) проблеми подорожчання сировини, матеріалів, запасних частин та їх дефіцит;

2) проблеми з логістикою (доставка продуктів харчування й інших матеріальних цінностей безпосередньо споживачам);

3) нестачу працівників на підприємствах, фірмах і в компаніях внаслідок мобілізації, внутрішньої і зовнішньої міграції населення (довідка: у

звіті Міжнародної організації праці йдеться, що з початку російської агресії в Україні було втрачено 4,8 млн робочих місць (Укрінформ. Доступ через : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3480715-cerez-vijnu-ukraina-vtratile-48miljona-robocih-misc-mop.html>));

4) пошкодження/знищення приватного і корпоративного майна внаслідок ракетних обстрілів, окупації;

5) порушення транспортного зв'язку з прифронтовими територіями.

З огляду на вищевказане доречно визначити і виконати аналіз саме тих факторів, які мали найсуттєвіший вплив на трансформацію і дальший розвиток бізнесу, а отриманий результат використати для коригування стратегії розвитку бізнесу в країні, розробки і коригування нормативної бази тощо.

У публікаціях, що присвячені питанням трансформації бізнесу, дослідники вказують на різні фактори, що зумовлюють потребу в змінах та в управлінні ними. Наприклад, в електронній публікації «Три зовнішні фактори, які впливають на трансформацію продажів» (<https://shl.com.ua/try-zovnishni-factory-yaki-vplyvaiut-na-transformatsiiu-prodazhiv>)

акцентується увага лише на трьох факторах, а саме на: швидко змінюваному зовнішньому середовищі; поведінці клієнтів, що еволюціонує; нових вимогах, що необхідні для успіху продажів. З автором вищевказаної публікації можна погодитися, але лише частково, бо факторів, що зумовлюють змінюватися бізнес більше і вони мають різноплановий характер. І тут постає велика проблема вибору інструментарію для управління цими трансформаційними змінами.

Для визначення факторів, що мали найсуттєвіший вплив на управління трансформаційними змінами у бізнес-середовищі, було проведено опитування менеджерів малих і середніх підприємств і фірм з використанням кількісних методів, а саме методу експертних оцінок (Сумець О. М., 2009), які надали можливість вирішити перше сформульоване наукове завдання.

Важливим моментом у проведенні опитування є коректне формування вибірки менеджерів (експертів), яких планується залучити до дослідження. З огляду на цю вимогу вибірка була сформована із менеджерів малих і середніх підприємств і фірм. Для визначення достатньої у вибірці кількості експертів (респондентів), які візьмуть участь в запланованому опитуванні, була використана формула:

$$n = \frac{\lg(1 - P_x)}{\lg(1 - \xi_x)}, \quad (1)$$

де n – обсяг вибіркової сукупності експертів, яких планується опитати;

P_x – імовірність отримання надійного результату експертного опитування;

ξ_x – величина відносної похибки при отриманні результату опитування.

Для визначення чисельної кількості респондентів у вибірці, яку визначають із попередньо обраної генеральної сукупності, величину відносної похибки зазвичай приймають $\xi_x = 0,10-0,20$ (Сумець О. М., Алькема В. Г., 2025). Відповідно, рівень довірчої імовірності становить $P_x = 0,80-0,90$. Отже, для рекомендованих меж ξ_x і P_x за формулою (1) було визначено, що достатня кількість менеджерів-експертів у вибірці (n), які будуть залучені до опитування, має становити не менше 32 осіб. То ж, для експертного опитування було долучено саме таку кількість менеджерів.

Для отримання достатньої точності результатів опитування обрані до вибірки менеджери малих і середніх підприємств і фірм мали якісно-кількісну характеристику, що наведена в табл.1.

Таблиця 1

Якісно-кількісна характеристика менеджерів-експертів, що ввійшли до вибірки

Найменування характеристики	Кількісна оцінка
Стаж роботи в бізнес-структурах	У межах від п'яти до 17 років
Вік	У межах від 27 до 52 років
Освіта:	Всі експерти мають вищу освіту
– вища економічна	42 %
– вища технічна	54 %
– вища юридична	4 %

Джерело: складено автором

Обробка результатів опитування виконувалася з використанням стандартних методів експертного аналізу (Будзан Б., 2001).

Аналіз результатів опитування після їхньої систематизації надав можливість виділити фактори, які найбільше впливають на управління змінами вітчизняного бізнесу. Такими факторами виявилися: глобалізація ринків (X1); розвиток ІТ-технологій (X2); розвиток штучного інтелекту (X3); посилення конкуренції з боку закордонних фірм і компаній (X4); пандемія COVID 19 (X5);

військова агресія проти країни (X6); поява нових ІКТ (X7).

На теоретико-множинному рівні залежність процесу управління трансформаційними змінами у середовищі вітчизняного бізнесу можна описати такою загальною моделлю:

$$T = \{X1, X2, \dots, X7\}, \quad (2)$$

де T – параметр управління трансформацією вітчизняного бізнесу;

$X1, X2, \dots, X7$ – фактори впливу на процес управління трансформацією бізнесу.

У ситуації, що досліджується, для оцінки вагомості впливу визначених факторів на зміни вітчизняного бізнесу менеджери-експерти працювали з такою оцінною шкалою:

0,25 бала – фактор майже не впливає на процеси управління трансформаційними змінами у бізнесі;

0,50 бала – фактор впливає на процеси управління трансформаційними змінами у бізнесі;

0,75 бала – фактор істотно впливає на процеси управління трансформаційними змінами у бізнесі;

1,00 бала – фактор критично впливає на процеси управління трансформаційними змінами у бізнесі.

Необхідною умовою якісної експертної оцінки факторів впливу на управління трансформаційними змінами у бізнесі є узгодженість висновків, що зробили менеджери-експерти. Узгодженість висновків менеджерів-експертів визначається на основі результатів розрахунку коефіцієнта конкордації. Оскільки в дослідженні для оцінювання факторів прийнято шкалу від 0,25 бала до 1,00 бала, то для обчислення коефіцієнта конкордації була використана така формула (Зборовська О. М., 2011):

$$W = ((m^2 / (m - n)) / S, \quad (3)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

m – число менеджерів-експертів, що взяли участь в оцінюванні фактора ($m = 32$);

n – число факторів, що оцінювались менеджерами-експертами ($n = 7$);

S – загальна сума оцінних балів за кожним фактором.

У монографії О. М. Зборовської (2011) вказано, що значення коефіцієнта конкордації має перебувати у межах від 0 до 0,50. Прийнятними для дослідження є значення, що лежать в межах 0,20–0,30.

За тієї умови, якщо значення коефіцієнта конкордації $W \rightarrow 0,50$, то висновки менеджерів-експертів щодо факторів, які мають вплив управління змінами в бізнесі, збігаються. У такому разі можна вважати, що ступінь узгодженості думок менеджерів-експертів є статично значущою.

За даними експертного опитування менеджерів малих і середніх підприємств і фірм (табл. 2) з використанням формули (3) було визначено значення коефіцієнта конкордації – воно склало $W = ((32^2 / (32 - 7)) / 169,6 = 0,242$.

Таблиця 2

Бали, які присвоїли менеджери-експерти факторам, що мають вплив на управління трансформаційними змінами бізнесу в Україні

Менеджери-експерти	Фактори (умовне позначення)						
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
1	2	3	4	5	6	7	8
1	1,0	0,75	0,25	0,75	0,5	1,0	1,0
2	1,0	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5
3	0,75	1,0	0,25	0,5	0,75	1,0	1,0
4	0,5	1,0	0,5	0,75	0,75	1,0	1,0
5	0,75	0,5	0,25	0,75	1,0	0,75	0,75
6	1,0	1,0	0,25	0,75	0,5	1,0	1,0

Продовження Таблиці 2

7	0,75	0,5	0,25	0,75	0,75	1,0	1,0
8	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	1,0	0,75
9	1,0	1,0	0,5	0,75	0,75	1,0	1,0
10	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	1,0	1,0
11	1,0	1,0	0,25	0,5	0,5	1,0	1,0
12	0,75	0,75	0,75	0,75	1,0	0,75	0,5
13	1,0	0,5	0,5	0,75	0,75	1,0	1,0
14	0,75	1,0	0,25	0,75	0,75	1,0	1,0
15	1,0	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75
16	1,0	1,0	0,5	0,75	0,75	1,0	1,0
17	0,5	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,5
18	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	1,0	1,0
19	0,75	0,5	0,25	0,75	0,5	1,0	1,0
20	1,0	0,75	0,25	0,5	0,75	1,0	1,0
21	1,0	1,0	0,25	0,75	0,5	1,0	1,0
22	0,75	0,75	1,0	0,75	1,0	0,75	1,0
23	1,0	0,75	0,5	0,75	0,5	1,0	1,0
24	0,5	0,5	0,25	0,75	1,0	1,0	0,75
25	1,0	0,75	0,25	0,5	0,75	1,0	0,5
26	0,75	0,75	0,25	0,5	0,75	1,0	1,0
27	0,75	1,0	0,5	0,25	0,5	1,0	1,0
28	1,0	0,5	0,25	0,75	0,75	1,0	1,0
29	0,75	0,5	0,5	1,0	0,75	1,0	0,75
30	1,0	1,0	0,25	1,0	0,75	1,0	1,0
31	0,5	0,75	0,25	0,5	0,25	0,5	0,75
32	0,75	0,75	0,25	0,5	0,75	1,0	1,0
Загальна кількість балів	27,75	23,75	12,25	25,75	22,00	29,50	28,50
Сума балів (S)	169,5						

Джерело: складено автором за результатами опитування обраних менеджерів-експертів.

Отримане значення W свідчить про достатню узгодженість думок менеджерів-експертів, що є прийнятним для виконання дослідження і формулювання висновків

щодо впливу визначених факторів на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнес-середовища.

На основі аналізу інформації, що наведена в табл. 2, було визначено значущість кожного фактора. Критерієм значущості обрано максимальний відсоток експертів, які виставили найвищу оцінку

фактору. З огляду на це кожному фактору було виставлено відповідний ранг: ранг № I – це найвищий, а ранг № VII – найнижчий. Результат оцінки значущості наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Результати оцінки рівня значущості факторів, що мають вплив на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнес-середовища

Фактори	Відсоток оцінних балів, що виставили менеджери-експерти факторам, %				Ранг (рівень) значущості фактора
	0,25	0,50	0,75	1,00	
X1	0,000	15,625	40,625	43,750	III
X2	0,000	21,875	46,875	31,250	IV
X3	56,250	37,500	3,125	3,125	VII
X4	3,125	21,850	68,750	6,250	VI
X5	3,125	31,250	50,000	12,500	V
X6	0,000	3,125	18,750	78,125	I
X7	0,000	12,500	18,750	68,750	II

Джерело: складено автором

З аналізу інформації, яка наведена в табл. 3, слідує, що у трійку факторів-лідерів за найсуттєвішим впливом на управління змінами в бізнес-середовищі ввійшли: військова агресія проти країни (I-й рівень значущості), поява нових ІКТ (II-й рівень значущості), глобалізація ринків (III-й рівень значущості).

З теоретичної і методологічної точок зору корисним для стратегічного планування і управління, а також для розвитку вітчизняних бізнес-структур важливо більш детально знати зміст факторів-лідерів другого і третього рівнів значущості, бо війна має колись завершитися і вплив цього фактора на трансформацію бізнесу фактично закінчиться.

Глобалізація ринків передувала пандемії COVID 19 і військовій агресії проти

України. У сучасних наукових джерелах глобалізація описується як процес всесвітньої економічної, політичної і культурної інтеграції та уніфікації, що на перший погляд є позитивним і для нашої країни. Однак, на нашу думку, чаша терезів негативу глобалізації на цей момент часу все ж перетягує чашу позитиву. І це найбільше відчуває малий та середній бізнес.

З метою визначення загроз глобалізації для національного ринку і вітчизняного бізнесу та впливу його на процеси трансформації останнього було проведено опитування менеджерів, що є представниками малого і середнього бізнесу (експертів), з використанням кількісних методів, які надали можливість вирішити поставлене наукове завдання. Для опитування використана вибірка

менеджерів-експертів ($m = 32$ особи), яка була сформована для вирішення попереднього наукового завдання – визначення факторів, що мають істотний вплив на управління трансформацією вітчизняного бізнесу.

В опитувальник було включено лише два питання:

1. На вашу думку, які на цей момент часу існують загрози глобалізації, що мають вплив на процеси управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу?

2. Чи процеси управління трансформаційними змінами бізнесу мають залежність від названих загроз глобалізації?

Обробка результатів опитування виконувалася з використанням стандартних методів експертного аналізу.

Аналіз результатів опитування за першим питанням після їх систематизації надав можливість визначити перелік загроз, що мають вплив на управління трансформаційними змінами бізнесу. До цього переліку ввійшли:

1) різновекторне посилення конкуренції на національному ринку (У1);

2) зростання відсталості вітчизняного технологічного ринку (У2);

3) посилення внутрішньої і зовнішньої міграції населення (У3);

4) ріст залежності вітчизняних підприємств від закордонних постачальників, особливо електронних виробів і їх комплектуючих, посівних матеріалів тощо (У4);

5) поглиблення дисбалансу соціальних стандартів життя населення країни (У5);

6) підвищення депресії, ріст рівня захворюваності громадян країни, погіршення здоров'я (У6);

7) загальне скорочення робочих місць в масштабах країни, регіонів (У7);

8) перетікання фінансів в інші розвинуті країни, які забезпечують нормальні інвестиційні умови та започаткування і розвитку бізнесу (У8);

9) перетворення країни в сировинний придаток розвинутих країн світу (У9);

10) поглиблення розриву традиційних внутрішніх виробничих зв'язків, згортання вітчизняного виробництва промислових товарів (У10);

11) поглиблення розриву в розвитку України з країнами Євросоюзу (У11);

12) посилення залежності від фінансових ринків інших країн, втрата самостійності та самоідентичності (У12);

13) втрата культурної ідентичності (У13);

Результати опитування менеджерів-експертів щодо визначення загроз глобалізації, що мають вплив на управління трансформацією вітчизняного бізнесу, представлені в табл. 4.

З огляду на результати, що наведені в табл. 4, слідуює, що більш значущими загрозами глобалізації на процеси управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу є:

1) перетікання фінансів в інші розвинуті країни, які забезпечують нормальні інвестиційні умови та започаткування і розвитку бізнесу (У8) – на цю загрозу вказали 30 менеджерів-експертів, що становить 93,75 % від їхньої загальної чисельності у вибірці;

2) різновекторне посилення конкуренції на національному ринку (У1) і ріст залежності вітчизняних підприємств від закордонних постачальників, особливо електронних виробів і їх комплектуючих, посівних матеріалів тощо (У4) – на ці загрози вказали 28 менеджерів-експертів, що становить 87,5 % від їхньої загальної чисельності у вибірці;

3) поглиблення відсталості вітчизняного технологічного ринку (У2), перетворення країни в сировинний придаток розвинутих країн (У9) і посилення залежності від фінансових ринків інших країн, втрата самостійності та самоідентичності (У12) – на ці загрози вказали 27 менеджерів-експертів, що становить 84,4 % від їх загальної чисельності у вибірці.

Таблиця 4

Відповіді менеджерів-експертів на питання: «Які на цей момент часу існують загрози глобалізації, що мають вплив на процеси управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу?»

Експерти	Фактори (умовне позначення)												
	У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7	У8	У9	У10	У11	У12	У13
1		+	+	+		+	+	+		+		+	+
2	+	+		+		+	+	+	+		+		+
3	+		+	+	+	+		+		+		+	+
4	+	+	+	+		+		+	+		+	+	
5		+		+	+	+	+		+			+	+
6		+			+	+	+	+	+		+	+	
7	+		+	+	+		+	+	+	+	+	+	+
8	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+
9	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
10	+	+						+	+	+	+		
11	+	+		+				+	+	+	+	+	
12	+	+		+	+		+	+		+	+		+
13	+			+		+	+	+	+	+		+	+
14	+	+		+				+	+	+	+	+	
15	+	+	+	+		+		+	+	+	+	+	
16	+	+			+			+	+	+	+	+	+
17	+	+		+			+	+	+	+	+		
18	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	
19	+	+		+		+		+	+	+	+	+	
20	+	+		+			+	+	+	+	+	+	+
21	+	+						+	+	+	+		
22	+		+	+	+			+	+	+	+	+	
23	+	+		+	+			+	+		+	+	
24	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+
25	+	+		+		+	+	+	+	+	+	+	
26	+	+					+	+		+		+	+
27	+	+	+		+	+		+	+		+	+	
28		+		+			+		+	+		+	

Продовження Таблиці 4

29	+		+	+	+			+	+		+	+	
30	+	+	+	+		+		+		+	+		+
31	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	
32	+	+		+				+	+		+	+	
Число експертів, що вказали на загрозу	28	27	15	28	15	15	15	30	27	23	26	27	14

Джерело: складено автором за результатами опитування обраних менеджерів-експертів

Помірні загрози глобалізації на процеси управління трансформаційними змінами в бізнес-середовищі за результатами опитування менеджерів-експертів становлять такі загрози: посилення міграції населення в інші країни (У3), поглиблення дисбалансу соціальних стандартів життя населення країни (У5), загальне скорочення робочих місць в масштабах країни, регіонів (У7), перетікання фінансів в інші розвинуті країни, які забезпечують нормальні інвестиційні умови та започаткування і розвитку бізнесу (У8), а також перетворення країни в сировинний придаток розвинутих країн (У9) – на ці загрози вказали 15 менеджерів-експертів, що становить 46,9 % від їхньої загальної чисельності у вибірці.

Така загроза як втрата культурної ідентичності (У13) має найменший вплив на процеси управління трансформацією в бізнес-середовищі – на неї вказало 14 менеджерів-експертів, що становить 43,75 % від їхньої загальної чисельності у вибірці.

Що ж стосується відповідей на друге питання опитувальника, то практично всі респонденти вказали пряму залежність процесів управління трансформацією бізнесу від названих загроз глобалізації. При цьому респонденти також вказали і на необхідність зміни самої моделі бізнесу. Нові умови функціонування ринків, зміна змісту конкуренції вимагають запровадження нових методів і технології стратегічного менеджменту для бізнесу, особливо для тих, що мають присутність і на міжнародному ринку.

Висновки. Висновки. Виконані дослідження надали можливість дійти до таких висновків:

1. На основі результатів експертного опитування менеджерів (представників малого і середнього бізнесу) ідентифіковані фактори, які найбільше спонукають бізнес до трансформаційних змін. Такими факторами виявилися: глобалізація ринків, розвиток інформаційних технологій, стрімкий розвиток штучного інтелекту, посилення конкуренції з боку закордонних фірм і компаній, пандемія COVID 19, військова агресія проти країни, поява нових різнопланових інформаційно-комунікаційних технологій.

2. Встановлено, що до факторів-лідерів за найсуттєвішим впливом на зміни (трансформацію) бізнесу ввійшли військова агресія проти країни (І-й рівень значущості), поява нових інформаційно-комунікаційних технологій (ІІ-й рівень значущості), глобалізація ринків (ІІІ-й рівень значущості).

3. Визначені загрози глобалізації ринку на трансформаційні зміни для вітчизняного бізнес-середовища та виконана з використанням експертного методу їх градація за значущістю впливу.

Загрози глобалізації для національного ринку і вітчизняного бізнесу зростають і мають різноплановий характер. Для виживання в складних умовах глобалізації вітчизняним підприємствам, фірмам і компаніям необхідно удосконалювати модель організації і ведення бізнесу, знаходити нові форми гнучкого управління та використовувати сучасний інструментарій форсайту для прогнозування змін на національному та міжнародному ринках. Вирішення цих завдань можливе лише за умови

попереднього дослідження факторів впливу і на ведення бізнесу, і на зміни в бізнес-середовищі.

Наукова новизна виконаного дослідження полягає у визначенні факторів, що мають суттєвий вплив на управління трансформацією вітчизняного бізнесу. Це надасть можливість власникам бізнесу, керівникам підприємств, фірм і компаній обрати чи змінити модель управління, відкоригувати стратегію діяльності на обраному сегменті ринку.

Практична значущість результатів дослідження складається у тому, що з

урахуванням визначеного переліку факторів впливу менеджери будуть мати можливість обирати більш пріоритетні операційні й функціональні стратегії, що потребують якнайшвидшого коригування, відпрацьовувати і приймати більш виважено управлінські рішення щодо трансформаційних змін бізнесу.

Подальшим напрямом дослідження є встановлення взаємозв'язку визначених факторів впливу на процеси управління трансформацією бізнесу з відпрацюванням конкурентної стратегії підприємства, фірми чи компанії.

Література:

1. Бесєдін, М. О., Нагаєв, В. М. (2005). Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід : підручник. Київ : Центр навчальної літератури. 496.
2. Бондаренко, Л. І. (2022). Технології і процеси трансформаційних змін у діяльності органів виконавчої влади: організаційні засади їх здійснення. *Публічне управління та митне адміністрування*, 3 (34). 10-19.
3. Зборовська, О. М. (2011). Системне управління поточними процесами промислового підприємства на підставі логістичного підходу : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський ун-т імені Альфреда Нобеля. 312 с.
4. Будзан, Б. (2001). Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ : Основи. 370.
5. Діденко В. М. (2008). Менеджмент : підручник. Київ : Кондор. 584.
6. Kazak, O., Sulyma, M. (2023). Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(11). С. 140-150. Доступ через : <https://doi.org/10.32750/2023-0111>.
7. Пічугіна, Т. С., Ткачова, С. С., Ткаченко, О. П. (2017). Управління змінами. Харків : ХДУХТ. 226.
8. Новосад, В. П., Селіверстов, Р. Г., Артим, І. І. (2009). Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. розробка. Київ, НАДУ. 36.
9. Савченко О. Р. (2012). Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. Доступ через : <http://repository.rshu.edu.ua/id/eprint/14201/1/%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%97%D0%9C%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9C%D0%98%20%D0%92%20%D0%A1%D0%A3%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%A1%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E-.pdf>.
10. Сумець, О. М. (2009). Експертні оцінки в маркетингових дослідженнях: специфіка питання. *Маркетингові дослідження в Україні*. 3 (34). 66–71.
11. Сумець, О. М., Алькема, В. Г. (2025). Оцінка менеджерів впливу ІКТ на управління змінами в бізнес-середовищі. *Ефективна економіка*. № 3. Доступ через : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5981/6045>.
12. Три зовнішні фактори, які впливають на трансформацію продажів. Доступ через : <https://shl.com.ua/try-zovnishni-factory-yaki-vplyvaiut-na-transformatsiiu-prodazhiv>.
13. Укрінформ. Доступ через : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3480715-cerez-vijnu-ukraina-vtratila-48miljona-robocih-misc-mop.html>.

УДК 658.5:330.131.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-225-237

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

Алла Чикуркова¹, Олег Федірець², Наталія Покотильська³, Оксана Барановська⁴

¹Д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», м. Кам'янець-Подільський, Україна, e-mail: alladomanchuk@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8867-4357>

²Д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна e-mail: oleg.fedirets@pdau.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9710-4644>

³Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Заклад вищої освіти "Подільський державний університет", м. Кам'янець-Подільський, Україна e-mail: tilya777@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3163-2900>

⁴Канд. екон. наук, доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна e-mail: baranovska@nubip.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3884-8894>

INNOVATIVE APPROACHES TO RISK IDENTIFICATION AND ASSESSMENT IN ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT

Alla Chykurkova¹, Oleg Fedirets², Nataliia Pokotytska³, Oksana Baranovska⁴

¹Doctor of Science in Economics, Professor, Head of the Department of Management and Public Administration, Higher educational institution "Podillia state university", Kamianets-Podilskyi, Ukraine, e-mail: alladomanchuk@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0839-8730>

²Doctor of Science in Economics, Associate Professor, Professor of I. Markina Department of Management, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine, e-mail: oleg.fedirets@pdau.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9710-4644>

³PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, Higher educational institution "Podillia state university", Kamianets-Podilskyi, Ukraine, e-mail: tilya777@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3163-2900>

⁴PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Organization and Exchange Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: baranovska@nubip.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3884-8894>

Анотація. У статті досліджується проблематика ідентифікації та оцінки ризиків у процесі управління проєктами підприємств. Визначено чинники, які мають визначальний вплив на виникнення непередбачених обставин та ризиків різних типів, до них віднесено відсутність комплексної інформації, складності із впровадженням та використанням надійних аналітичних інструментів, відсутність досвіду у моделюванні ризиків. Також суттєвим є вплив людського чинника та недостатній рівень організаційної культури, особливо враховуючи мінливий характер ризиків. Здійснено класифікацію ризиків з якими стикаються підприємства в процесі управління проєктами. На основі джерел, характеру та впливу ризиків визначено основні групи (внутрішні, зовнішні, стратегічні та ризики конкретного проєкту), здійснено опис ризиків, що належать до кожної групи. Визначено, що важливим для ідентифікації та оцінки ризиків є впровадження міжнародних стандартів, таких як PMBOK Guide та ISO 31000:2018, зроблено порівняння їх характеристик, зокрема що стосується управління ризиками, особливостей впровадження, практичного застосування та наявності обмежень. В дослідженні наводиться детальний опис, порівняння та аналіз інструментів оцінки ризиків. Увагу сконцентровано на якісних (матриця ймовірності та впливу, шкали пріоритетів) та кількісних (аналіз чутливості, стрес-тестування, метод Монте-Карло, очікувана грошова цінність) інструментах. Визначено, що на практиці є доцільною їх інтеграція, адже це дозволяє підприємствам та проєктним командам ефективно орієнтуватися в невизначеностях, забезпечуючи узгодженість зі стратегічними цілями та успішними результатами проєктів. Важливим для успішного управління ризиками при реалізації проєктів є використання сучасних підходів, які пов'язані із процесами цифровізації та модернізації економічного середовища. Так визначено перспективи використання інструментів BigData та систем які їх використовують (LogicGate, SAI360, RiskWatch) для оцінки ризиків, що особливо актуально для великих проєктів. Також визначено переваги, які можуть отримати підприємства, використовуючи в процесі управління ризиками підходи Agile та Waterfall. Визначено напрямки та перспективи подальших досліджень, пов'язаних із впровадженням міжнародних стандартів управління ризиками та застосування гібридних методологій.

Ключові слова: ризик, невизначеність, управління ризиками, ідентифікація ризиків, методи оцінки ризиків, управління проєктами, великі дані, гібридні методології, Agile.

Формул: 3, рис.: 1, табл.: 2, бібл.: 26

Abstract. The article examines the issue of identifying and assessing risks in the process of enterprise project management. Factors that have a decisive influence on the occurrence of unforeseen circumstances and risks of various types are identified, including the lack of comprehensive information, difficulties in implementing and using reliable analytical tools, and lack of experience in risk modeling. The influence of the human factor and the insufficient level of organizational culture are also significant, especially considering the changing nature of risks. The risks that enterprises face in the process of project management are classified. Based on the sources, nature, and impact of risks, the main groups (internal, external, strategic, and risks of a specific project) are identified, and the risks belonging to each group are described. It is determined that the implementation of international standards such as PMBOK Guide and ISO 31000:2018 is important for identifying and assessing risks, and their characteristics are compared, in particular with regard to risk management, implementation features, practical application, and the presence of limitations. The study provides a detailed description, comparison and analysis of risk assessment tools. Attention is focused on qualitative (probability and impact matrix, priority scales) and quantitative (sensitivity analysis, stress testing, Monte Carlo method, expected monetary value) tools. It is determined that in practice it is advisable to integrate them, as this allows enterprises and project teams to effectively navigate uncertainties, ensuring consistency with strategic goals and successful project results. Important for successful risk management during project implementation is the use of modern approaches that are related to the processes of digitalization and modernization of the economic environment. Thus, the prospects for using BigData tools and systems that use them (LogicGate, SAI360, RiskWatch) for risk assessment are determined, which is especially relevant for large projects. The benefits that enterprises can gain by using Agile and Waterfall approaches in the risk management process are also determined. The directions and prospects for further research related to the implementation of international risk management standards and the application of hybrid methodologies are identified.

Keywords: risk, uncertainty, risk management, risk identification, risk assessment methods, project management, Big Data, hybrid methodologies, Agile.

Formulas: 3, fig.: 1, tabl.: 2, bibl.: 26

Постановка проблеми. Сучасне світове бізнесове середовище, яке, в тому числі, охоплює підприємства які діють в Україні та за її межами, характеризується невпинними та прискореними змінами. Ці трансформації, особливо активно проявляються у зовнішньому середовищі, але при цьому змушують організації адаптуватися внутрішньо, щоб відповідати мінливим вимогам споживачів та партнерів, протидіяти конкурентному тиску, та дієво використовувати нові технологічні можливості. Здатність підприємства орієнтуватися та адаптуватися до таких динамічних умов стала критичним чинником його довгострокової життєздатності та успіху.

Динамічний характер ризиків вимагає безперервного моніторингу та адаптивних підходів, що часто не забезпечується через обмеженість ресурсів або застарілі методи управління. Особливо актуальними залишаються невирішені питання впровадження міжнародних стандартів управління ризиками (ISO 31000:2018, PMBOK Guide) на вітчизняних

підприємствах, де брак експертизи та ресурсів ускладнює їх адаптацію. Недостатньо дослідженим є потенціал використання Big Data для оцінки ризиків, а також інтеграція гібридних методологій (Agile та Waterfall) для забезпечення гнучкості та структурованості процесів управління ризиками. Ці прогалини обмежують здатність підприємств ефективно протистояти невизначеностям, що негативно впливає на результати проєктів та їхню стратегічну стійкість.

Таким чином, незважаючи на визнану важливість управління ризиками та наявність теоретичних та практичних розробок, існують значні практичні виклики та прогалини у впровадженні ефективних систем ідентифікації та оцінки ризиків, що обмежує життєздатність та конкурентоспроможність підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління ризиками, особливо зараз, коли економічна діяльність підприємств відбувається в умовах, які характеризується значною мінливістю та непередбачуваністю є особливо актуальним. Це пояснює значний інтерес

науковців та практиків до проблематики ризиків, їх ідентифікації оцінки та класифікації, особливо в умовах невизначеності, та пошуку нових, ефективних шляхів мінімізації їх впливу. Ці питання відображено у наукових дослідженнях Корецької О., Хотєєва Н., Чиж Л., Соломатіної Т., Череп А.В., Кущик А.П., Брауман Е.К., Хібла М.Р., Поша А., Лі Х., Ванга Дж. Янга К., Мігус І., Заєць Р., Шуєтт Дж. (Корецька та ін., 2023; Соломатіна, 2025; Череп та Кущик, 2021; Braumann et al., 2024; Li et al., 2023; Mihus & Zaiets, 2024; Schuett, 2024). Якісні та кількісні методи оцінювання ризиків, їх характеристика та перспективи поєднання висвітлені у працях [6, 3, 10, 18, 19, 23, 24].

Вплив міжнародних стандартів на процеси управління ризиками висвітлено в джерелах (Федірець та ін., 2024; Корецька та ін., 2023; Федотова, 2022; Khalatur et al., 2021; Li et al., 2023; Schuett, 2024; Senova et al., 2023). Дослідження, що вивчають потенціал застосування гнучких методологій в проєктному менеджменті, в тому числі при управлінні ризиками у своїх працях досліджують Кон М., Федірець О.В., Гук О.В., Зось-Кіор М.В., Жам О.Ю., Білик О.А., Бубко В.Г., Бінчі Д, Лонгхурст Р, Тезінг Т., Фельдманн К., Бурхардт М. (Кон, 2019; Федірець та ін., 2024; Федірець та ін., 2025; Федірець та ін., 2025; Binci et al., 2023; Longhurst & Choi, 2023; Thesing et al., 2021).

В той же час залишається ряд невирішених питань, пов'язаних із впровадженням міжнародних стандартів управління ризиками, особливо у вітчизняних підприємствах. Також потребує більш глибоких наукових досліджень проблематика використання Big Data для оцінки ризиків та підходів Agile та Waterfall для забезпечення гнучкого управління ризиками в сучасних умовах.

Формулювання цілей статті.

Метою дослідження є розробка рекомендацій та підходів щодо вдосконалення процесів ідентифікації та

оцінки ризиків в управлінні проєктами підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища, з урахуванням сучасних міжнародних стандартів, інтеграції якісних та кількісних інструментів, а також застосування Big Data та гібридних методологій управління проєктами.

Виклад основного матеріалу дослідження. У динамічному та складному ландшафті сучасного управління проєктами підприємства часто стикаються зі значними труднощами в ефективному визначенні та оцінці ризиків, які є критично важливими для забезпечення успіху проєкту та стійкості організації. Ці труднощі виникають через поєднання системних, організаційних та людських чинників, які перешкоджають точному розпізнаванню та оцінці потенційних невизначеностей.

Однією з основних проблем є невід'ємна складність та непередбачуваність середовища проєкту. Проєкти часто працюють у багатогранних зовнішніх контекстах, що «...характеризуються економічною нестабільністю, технологічними збоями та зміною нормативно-правових баз» (Соломатіна, 2025). Дана складність може приховувати потенційні ризики, ускладнюючи для керівників підприємств та проєктів передбачення всіх можливих сценаріїв. Крім того, взаємопов'язаний характер сучасних проєктів, які часто залучають багатьох стейкхолдерів, різноманітні технології та міжфункціональні команди, ще більше ускладнює ідентифікацію ризиків, оскільки останні можуть виникати внаслідок непередбачених взаємодій, впливів або залежностей.

Однією із найбільш суттєвих перешкодою для ефективного управління ризиками при управлінні проєктами є відсутність комплексних даних та аналітичних інструментів. Ефективна оцінка

ризиків залежить від доступу до точних, своєчасних та релевантних даних для моделювання потенційних результатів та їх ймовірностей. Однак багато організацій стикаються з обмеженнями в доступності або якості даних, особливо коли йдеться про нові проекти або новітні технології (Федірець та ін., 2025, с. 42), де історичних даних мало. Крім того, відсутність передових аналітичних інструментів або досвіду в моделюванні ризиків може перешкоджати здатності точно кількісно оцінювати ризики, що призводить до неповних або упереджених оцінок.

Людський чинник також відіграє вирішальну роль у проблемах ідентифікації та оцінки ризиків. Когнітивні упередження, такі як надмірна впевненість або закріпленість, можуть призвести до того, що керівники проектів недооцінюють ризики або непропорційно зосереджуються на знайомих загрозах, ігноруючи менш очевидні (Федірець та ін., 2024). Крім того, організаційна культура, яка перешкоджає відкритому спілкуванню або карає за повідомлення про потенційні проблеми, може пригнічувати виявлення ризиків, оскільки члени команди можуть вагатися висловлювати занепокоєння (Longhurst & Choi, 2023). Недостатнє навчання або відсутність досвіду в управлінні ризиками серед проектних команд ще більше посилює ці проблеми, обмежуючи здатність підприємств та проектних команд систематично вирішувати складні ситуації, що виникають в процесі їх діяльності.

Також динамічний характер самих ризиків створює проблему, адже вони не є статичними, а змінюються протягом життєвого

циклу проекту через динаміку зовнішніх умов або корегування обсягу проекту. Багато підприємств мають труднощі з впровадженням безперервного моніторингу ризиків та адаптивних процесів управління ризиками (Project Management Institute, 2021, с. 468), що призводить до застарілих реєстрів ризиків, які не відображають поточних реалій. Це посилюється обмеженістю ресурсів, коли конкуруючі пріоритети можуть відволікати увагу від проактивної діяльності з управління ризиками.

Вирішення цих проблем вимагає від підприємств та проектних команд застосування структурованого та проактивного підходу до управління ризиками. Це включає інвестування в надійні інструменти збору даних та аналізу, сприяння культурі прозорості та співпраці, а також забезпечення постійного навчання для підвищення компетенцій у сфері управління ризиками. Інтеграція зазначених практик в системи управління проектами підприємства дозволяє покращити здатність виявляти та оцінювати ризики, тим самим поліпшувати результати проектів та забезпечувати довгостроковий стратегічний успіх.

У контексті управління проектами та прийняття рішень в підприємстві, поняття ризику, невизначеності, ідентифікації та оцінки ризиків є основоположними для впровадження ефективної практики управління ризиками.

Ризик можна визначити як потенціал події або умови негативно вплинути на досягнення цілей проекту або підприємства, що характеризується поєднанням ймовірності виникнення та масштабу її впливу (Braumann et al., 2024; Schuett, 2024). Формально ризик можна виразити як функцію

ймовірності та наслідку, часто кількісно визначаючи як (Костюк, 2023, с. 41):

$$P = V \times P(V) \quad (1)$$

де, R – ступінь ризику; V – очікувані втрати; $P(V)$ – імовірність втрат.

Ризики зазвичай пов'язані з відомими подіями або умовами, де історичні дані або досвід дозволяють проводити ймовірнісну оцінку, що дозволяє організаціям передбачати та пом'якшувати потенційні негативні наслідки.

Невизначеність стосується стану обмеженої інформації або непередбачуваності щодо майбутніх подій, умов або результатів, коли ймовірність виникнення або потенційний вплив не можна достовірно кількісно визначити (Корецька, 2023). На відміну від ризику, який включає відомі змінні з оцінюваними ймовірностями, невизначеність охоплює ситуації, коли недостатньо даних, неоднозначні обставини або нові контексти перешкоджають точному прогнозуванню. Невизначеність – це ширше поняття, яке може включати ризики, але також поширюється на невідомі або невимірні фактори, що ускладнюють процеси прийняття рішень (Костюк, 2023; Корецька, 2023).

«Виявлення ризиків – це систематичний процес визнання та документування потенційних ризиків, які можуть вплинути на цілі проекту чи підприємства» (Suleiman et al., 2023, с. 4159). Цей процес включає комплексне дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів, включаючи операційні, фінансові,

стратегічні та екологічні елементи, для складання реєстру або інвентаризації ризиків. Такі методи, як мозковий штурм, експертні інтерв'ю, аналіз історичних даних та сценарне планування, зазвичай використовуються для забезпечення ретельної ідентифікації ризиків (Корецька, 2023), що дозволяє організаціям проактивно передбачати загрози та можливості.

Оцінка ризиків – це аналітичний процес оцінки виявлених ризиків для визначення їхньої ймовірності, потенційного впливу та загальної значущості для проекту чи організації (Костюк, 2023; Suleiman et al., 2023). Він зазвичай складається з двох етапів: якісної оцінки, яка визначає пріоритети ризиків на основі суб'єктивних критеріїв, таких як серйозність та терміновість, та кількісної оцінки, яка використовує статистичні або математичні моделі для оцінки ймовірностей та впливу (Костюк, 2023; Schuett, 2024; Suleiman et al., 2023). Результат оцінки ризиків впливає на визначення пріоритетів ризиків та розробку стратегій пом'якшення, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів для вирішення найбільш критичних загроз.

В управлінні проектами ризики являють собою потенційні події або умови, які можуть негативно вплинути на досягнення поставлених цілей. Систематична класифікація ризиків є важливою для ефективного ідентифікації, оцінки та пом'якшення їх негативного впливу. Ризики в управлінні проектами можна класифікувати на основі їх джерела, характеру та впливу, забезпечуючи структуровану основу для керівництва відповідними процесами (рис. 1).



Рис. 1. Класифікація ризиків в управлінні проектами

Джерело: розроблено автором на основі (Соломатіна, 2025; Федірець та ін., 2025; Костюк, 2023; Suleiman et al., 2023)

Наведена класифікація забезпечує комплексну основу для категоризації ризиків в управлінні проектами, дозволяючи фахівцям систематично виявляти, оцінювати та визначати пріоритети ризиків. Розуміючи різноманітні джерела та природу ризиків, керівники підприємств та проєктів можуть розробляти цілеспрямовані стратегії управління ризиками, ефективно розподіляти ресурси та підвищувати стійкість у динамічних та складних середовищах.

Важливе значення для ідентифікації та оцінки ризиків для підприємств має впровадження міжнародних стандартів управління ризиками. На даний час найбільше поширення отримали PMBOK Guide (7-е вид.) та ISO 31000:2018

Стандарт ISO 31000:2018 (ДСТУ ISO 31000:2018, 2018) затверджено у 2018 році. Це універсальний стандарт, який визначає керівні принципи для інтегрованого управління ризиками в будь-якій організації, проєкті чи процесі. Він ґрунтується на 11 принципах, формуючи базис для побудови системи управління ризиками та організації деталізованого процесу, що охоплює ідентифікацію, оцінку, обробку, моніторинг і комунікацію ризиків (ДСТУ ISO 31000:2018, 2018; Федірець та ін., 2024). Цей стандарт характеризується гнучкістю та універсальною застосовністю, він легко адаптується до будь-якого контексту та типу ризику, а також забезпечує інтеграцію управління ризиками в загальну систему управління та прийняття рішень. В той же час ISO 31000 містить лише керівні принципи, та не передбачає сертифікацію, а його широкі рекомендації можуть вимагати

значних зусиль для адаптації та бути ресурсомісткими у впровадженні, особливо для малих підприємств.

У 2021 році вийшло оновлене 7-е видання PMBOK Guide (Project Management Institute, 2021), яке ознаменувало собою фактично перехід від процесно-орієнтованого управління до управління на основі принципів, пропонуючи гнучку модель, орієнтовану на створенні цінності та адаптивності. Вона базується на 12 універсальних принципах та восьми доменах виконання (таких як команда, командна робота, стейкхолдери, планування, вимірювання, невизначеність ризик), які визначають ключові напрями ефективного управління, дозволяючи налагоджувати підходи до будь-якого контексту, складності та цілей проєкту (Project Management Institute, 2021). Дана версія є більш адаптивною та цілісною, підходить для різноманітних методологій та має глобальну спрямованість, в той же час у ній відсутній детальний покроковий опис процесів, що може становити складність для частини практиків, особливо у високорегульованих галузях, та призвести до непослідовності впровадження без достатньої експертизи. Ключові характеристики стандартів наведено у таблиці 1. Проаналізовані стандарти охоплюють взаємодоповнюючі аспекти організаційного управління. PMBOK Guide забезпечує гнучкість, засновану на формуванні рамкових принципів для управління проектами, тоді як ISO 31000:2018 пропонує комплексний, орієнтований на процеси підхід до управління ризиками.

Таблиця 1

Характеристики стандартів управління ризиками PMBOK Guide та ISO 31000:2018

Характеристика	PMBOK Guide (7-е вид.)	ISO 31000:2018
Обсяг та фокус	зосереджується на управлінні проєктами в динамічних умовах, управління ризиками розглядається як один із восьми доменів, орієнтований на проєктні результати та створення цінності, включає гнучкі (Agile) та гібридні методології	охоплює управління ризиками комплексно, стосується проєктів та операцій на стратегічному рівні, з широким акцентом на організаційному управлінні

Продовження Таблиці 1

Підхід	гнучкий на основі принципів, надає перевагу адаптивності та створенню цінності над детальними процесами; управління ризиками є інтегрованим, але не основним фокусом	пропонує структурований процес управління ризиками, наголошуючи на систематичній ідентифікації, оцінці та обробці ризиків у всіх видах організаційної діяльності
Застосування	призначений для менеджерів проєктів і команд, особливо в галузях із визначеними життєвими циклами проєктів (наприклад ІТ, будівництво), підходить для гнучких і гібридних методологій	застосовний до будь-якої організації чи контексту, що робить його придатним для управління ризиками на рівні всієї організації, включаючи непраєктні діяльності
Глибина управління ризиками	розглядає ризик як домен виконання, надаючи загальні рекомендації щодо ідентифікації та управління проєктними ризиками, не має деталізації	надійний, ітеративний процес управління ризиками, з детальними кроками для аналізу, оцінки та обробки, є комплексним для ризик-орієнтованих застосувань
Впровадження	вимагає експертизи в управлінні проєктами для переведення принципів у практичні дії, що може створювати труднощі для новачків	потребує організаційних зобов'язань для інтеграції управління ризиками в управління, може бути ресурсномістким, забезпечує системне впровадження
Практичне застосування	для структурування проєктних процесів, таких як планування, залучення стейкхолдерів і моніторинг прогресу, з акцентом на досягнення цінності для організації	для створення культури управління ризиками, інтегруючи її в процеси прийняття рішень, залучення стейкхолдерів, для кращої обізнаності на всіх рівнях
Обмеження	гнучкість стандарту може ускладнити його застосування в організаціях із низьким рівнем зрілості управління проєктами, вимагає від практиків самостійного вибору інструментів і методів	вимагає значних ресурсів на навчання персоналу та зміну організаційної культури, що є складним для малих організацій; узагальнений характер потребує адаптації до конкретних контекстів

Джерело: побудовано автором за даними (DSTV ISO 31000:2018, 2018; Федірець та ін., 2024; Project Management Institute, 2021; Braumann et al., 2024; Manifesto for Agile Software Development, n.d.).

Їх інтеграція дозволяє підвищити організаційну стійкість та забезпечити успіх проєктів. При практичній реалізації слід обирати та адаптувати ці стандарти відповідно до організаційного контексту, складності проєкту та рівня ризиків, використовуючи їхні сильні сторони в умовах невизначеності та динамічності сучасного бізнес-середовища.

Оцінка ризиків є одним із ключових елементів управління проєктами,

дозволяючи вчасно виявляти, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози в процесі досягнення проєктних цілей. Інструменти оцінки ризиків можна розділити на якісні які є простими і широко використовуються для швидкого визначення пріоритетів ризиків («Матриця ймовірності та впливу», «Шкала пріоритетів») та кількісні, що забезпечують числову точність для складних проєктів («Аналіз чутливості», «Стрес-тестування», «Моделювання

Монте-Карло», «Очікувана грошова цінність (EMV)»), кожен з яких виконує різні функції в процесі управління ризиками.

Here's the text with APA-style citations, based on the information from your provided document and previous interactions:

Матриця ймовірності та впливу – це візуальний інструмент, який використовується для категоризації та визначення пріоритетів ризиків на основі їхньої ймовірності настання та потенційного впливу на цілі проекту (Корецька та ін., 2023). Вона є основою якісної оцінки ризиків та допомагає менеджерам проєктів швидко визначити ризики з високим пріоритетом для подальшого аналізу та мінімізації їх впливу. «Ризики відображаються на сітці, зазвичай 3x3 або 5x5, де вісь X представляє вплив (наприклад, низький, середній, високий; або тривіальний, незначний, помірний, значний, критичний), а вісь Y – ймовірність (наприклад, рідкісна, малоймовірна, помірна, ймовірна, дуже ймовірна)» (Корецька та ін., 2023). Кожна клітинка отримує оцінку ризику, часто з використанням порядкових шкал (наприклад, 1-5) або кольорового кодування (наприклад, червоний для високого ризику). Матриця використовується в галузях, таких як будівництво, ІТ та охорона здоров'я, для визначення пріоритетів ризиків під час планування проєкту.

Шкали пріоритетів забезпечують ранжування ризиків на основі їхніх оцінок або позицій у «Матриці ймовірності та впливу», часто враховуючи додаткові критерії, такі як терміновість або частота. Вони категоризують ризики за порядковими рівнями (критичний, високий, середній, низький) для визначення зусиль із їх мінімізації. «Шкали пріоритетів формуються на основі матриці шляхом присвоєння рангів ризикам залежно від їхніх комбінованих оцінок ймовірності та впливу, додаткові чинники, такі як терміновість ризику, можуть уточнювати

ранжування (Impact and Urgency)» (Schuett, 2024).

Аналіз чутливості оцінює, як зміни окремих показників (витрати, час, ресурси) впливають на результати проєкту, визначаючи ключові драйвери ризиків (Sensitivity Analysis) (Li et al., 2023). Кожна змінна вивчається незалежно, тоді як інші залишаються сталими, а вплив на вихідні дані (загальна вартість чи графік) вимірюється. Результати часто візуалізуються за допомогою гістограм «торнадо», які ранжують змінні за їхнім впливом. Використовується в таких галузях, як «...фінанси, інженерія та управління проєктами, для визначення пріоритетних зусиль з зменшення ризиків» (Li et al., 2023, с. 2049).

Стрес-тестування оцінює стійкість проєкту в екстремальних, але правдоподібних сценаріях, таких як економічний спад або порушення ланцюга поставок (Stress Testing) (Khalatur et al., 2021, с. 184). Інструмент передбачає створення гіпотетичних сценаріїв для імітації найгірших умов, в яких відбувається оцінювання продуктивності проєкту. Поширене у фінансовому та операційному управлінні ризиками, стрес-тестування забезпечує готовність проєктів до серйозних потрясінь, інформуючи планування непередбачених обставин.

Метод Монте-Карло – це обчислювальна техніка, яка моделює ймовірність різних результатів проєкту, виконуючи тисячі сценаріїв із випадковими вхідними даними на основі розподілів ймовірностей (Monte Carlo Simulation) (Senova et al., 2023). Метод полягає у використанні випадкової вибірки для створення множинних ітерацій моделі, кожна з різними значеннями для невизначених змінних (тривалість завдань, витрати, продуктивність, дохід). Результати об'єднуються в розподіли ймовірностей, часто візуалізовані як гістограми або функції кумулятивного розподілу. Використовується в складних проєктах, таких як будівництво або аерокосмічна промисловість, для кількісної

оцінки невизначеностей у витратах, графіку або продуктивності. Передбачає «... підтримку прийняття рішень, надаючи діапазон можливих результатів та їхні ймовірності» (Корецька та ін., 2023; Senova et al., 2023).

Очікувана грошова цінність (EMV) — це статистична техніка, яка обчислює середній фінансовий результат сценаріїв ризиків, множачи їхню ймовірність на їхній вплив (Федотова, 2022, с. 46):

$$EV = \sum_{j=1}^m P_j \times W_j \quad (2)$$

де, P_j — ймовірність результату; W_j — цінність результатів.

EMV_i = (віддача за 1 — им станом $\times$ ймовірність 1 — го стану) +

(віддача за 2 — им станом $\times$ ймовірність 2 — го стану) + ... + (віддача за i — им станом $\times$ ймовірність i — го стану) (3)

Очікувана грошова цінність визначається для кожної альтернативи, також в межах кожної альтернативи ймовірності у сумі мають складати 1. Оптимальним вважається рішення де EMV має максимальне значення. EMV використовується у фінансовому управлінні ризиками для визначення пріоритетів ризиків, обчислення резервів на непередбачені витрати та підтримки інвестиційних рішень. Порівняння описаних інструментів наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняння якісних і кількісних інструментів оцінки ризиків

Інструмент	Тип	Основні характеристики	Переваги інструменту	Обмеження інструменту
Матриця ймовірності та впливу	якісний	відображає ризики на сітці за ймовірністю та впливом	простота та доступність, швидке визначення пріоритетів візуальність	суб'єктивність, недостатня точність, надмірне спрощення
Шкали пріоритетів	якісний	ранжування ризиків за оцінками або критеріями	гнучкість, швидке прийняття рішень, адаптивність,	суб'єктивність, обмежена аналітична глибина
Аналіз чутливості	кількісний	оцінка впливу змін окремих змінних (час, витрати, ресурси)	визначає ключові драйвери ризиків, орієнтований на дані	залежність від даних, складність, вузький фокус
Стрес-тестування	кількісний	тестує стійкість у екстремальних сценаріях	підвищує міцність, інформує про непередбачені обставини	потребує даних, вимагає експертної оцінки
Метод Монте-Карло	кількісний	моделює ймовірності з випадковими входними даними	комплексний, точний, універсальний	ресурсомісткий, складна інтерпретація
Очікувана грошова цінність (EMV)	кількісний	обчислює фінансовий вплив ризиків	чіткі фінансові оцінки, підтримка рішень	обмежене фінансовими впливами, статичне

Джерело: побудовано автором за даними [6, 3, 10, 18, 19, 23, 24]

Якісні інструменти ідеально підходять для початкового виявлення та визначення пріоритетів ризиків, особливо в умовах обмежених ресурсів та на ранніх етапах проекту. В той же час їхня суб'єктивність обмежує точність, що вирішується завдяки застосуванню кількісних інструментів, які мають змогу забезпечити більш глибокий аналіз, надати точні, орієнтовані на дані висновки. Це забезпечує ефективність їх застосування при оцінці складних або високоризикових проєктів, в той же час вони потребують надійних даних та глибокої експертизи, що не завжди можна забезпечити. На практиці доцільною є інтеграція зазначених інструментів, що дозволяє підприємствам та проєктним командам ефективно орієнтуватися в невизначеностях, забезпечуючи узгодженість зі стратегічними цілями та успішними результатами проєктів.

Here's the revised text with APA-style citations, incorporating information from your provided document and previous interactions:

Диджиталізація є каталізатором змін, досить часто радикальних, в усіх сферах бізнесового середовища. Не є виключенням і управління проєктами та ризик-менеджмент. Інтеграція управління ризиками з великими даними та проєктною аналітикою трансформувала традиційні підходи до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків у проєктному менеджменті. Використання Big Data та передових аналітичних інструментів має позитивний вплив на процеси прийняття рішень та забезпечує поліпшення результативності проєктів. «Big Data забезпечують збір, зберігання та аналіз великих і складних наборів даних, які традиційні інструменти обробки даних не можуть ефективно обробляти» (Федірець та ін., 2025). У контексті управління ризиками великі дані дозволяють формувати шаблони, виявляти тенденції та кореляції, які сприяють оцінці та мінімізації ризиків. Їх використання включає три ключові компоненти: збір даних (генерація проєктами різноманітних типів даних, таких як фінансові записи, графіки,

розподіл ресурсів і взаємодія зі стейкхолдерами), обробка даних (передові алгоритми, такі як машинне навчання (ML) і прогнозна аналітика забезпечують виявлення потенційних ризиків) і створення дієвих висновків (розподіли ймовірностей ризиків, оцінки впливу та рекомендації щодо мінімізації ризиків).

Це дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі, виявляючи ризики на ранніх етапах, при чому прогнозні моделі (маючи підвищену точність) зменшують залежність від суб'єктивних суджень, підвищуючи точність оцінки ризиків. Системи Big Data, що фокусуються на управлінні ризиками (зокрема такі як RiskWatch, LogicGate, SAI360), здатні оцінювати великі проєкти, враховуючи при цьому велику кількість змінних, які потенційно можуть становити ризик, забезпечуючи їх всебічний об'єктивний аналіз.

Також, гібридні методології, що поєднують підходи Agile та Waterfall, пропонують структуровану, і в той же час адаптивну систему для ідентифікації та управління ризиками (Федірець та ін., 2025). Підхід Waterfall «...забезпечує первинну, систематичну ідентифікацію ризиків на етапі планування, використовуючи такі інструменти, як структури розподілу ризиків (RBS) та аналіз режимів і наслідків відмов (FMEA)» (Thesing et al., 2021) для виявлення потенційних загроз на основі початкових вимог проєкту. Натомість, «...Agile сприяє динамічному та безперервному виявленню ризиків через ітеративні цикли (спринти), ретроспективи та щоденні зустрічі» (Кон, 2019; Binci et al., 2023), що дозволяє оперативно реагувати на нові ризики, що виникають протягом життєвого циклу проєкту, наприклад, проблеми інтеграції або зміни пріоритетів стейкхолдерів. Це забезпечує досягнення збалансованого підходу, коли передбачуваність початкових етапів інтегрується з адаптивністю до змін та ефективністю.

Завдяки такій інтеграції забезпечується всебічне охоплення ризиків

(як відомих, так і нових), що підвищує гнучкість управління проектом. Адаптивність Agile дозволяє знизити ризики, пов'язані зі зміною вимог, а Waterfall забезпечує контроль над ризиками у стабільних проектних середовищах. Постійне залучення стейкхолдерів через механізми Agile сприяє підвищенню точності ідентифікації ризиків. В той же час слід враховувати низку викликів, зокрема, складність інтеграції цих підходів, необхідність ретельного розподілу ресурсів для одночасного планування та ітеративного виконання, та потенційний культурний опір з боку команд, що звикли до традиційних моделей. Ці чинники вимагають ефективного управління та комунікації для успішної реалізації гібридного підходу.

Висновки. Ефективне управління ризиками в сучасних умовах є одним із ключових процесів, який визначає успішність проектів та життєздатність підприємств. Ризики за своєю суттю є динамічним явищем, що вимагає їх постійного моніторингу для своєчасного реагування та запобігання виникненню негативних наслідків. Рішення цих проблем полягає у використанні надійних інструментів оцінки та ідентифікації ризиків та впровадженні активного підходу до управління ризиками.

Література:

1. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). Чинний від 2019-01-01. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2018. 24 с.
2. Кон М. Оцінювання і планування в Agile. *Перекл. з англ. К.: Фабула*. 2019. 336 с.
3. Корецька О., Хотєєва Н., Чиж Л. Міжнародні стандарти та статистичні методи щодо оцінки ризиків у діяльності міжнародних організацій. *Економіка та суспільство*, 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-70>.
4. Ніконенко У.М., Пшоно С.В. Стратегічний інструментарій фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15069753>.
5. Соломатіна Т. Інноваційні підходи до управління бюджетними ризиками в умовах цифрової трансформації фінансової системи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-81>.
6. Федірець О.В., Гук О.В., Зось-Кіор М.В.,

Базисом цих процесів може стати застосування міжнародних стандартів PMBOK Guide та ISO 31000:2018. Також надзвичайно актуальним є поєднання якісних та кількісних інструментів оцінки ризиків, що дозволяє підприємствам обрати оптимальні методи, враховуючи умови в яких вони діють та наявні обмеження. Перспективним для поліпшення управління ризиками є використання BigData для формування якісної аналітики та впровадження методологій Agile та Waterfall для забезпечення структурованості, адаптивності та гнучкості. Це також дозволяє підвищити точність оцінки ризиків, виявити приховані тенденції та закономірності, поліпшити розробку релевантних моделей управління ризиками.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці гнучких моделей управління ризиками, які забезпечують врахування специфіки різних галузей. Також значні перспективи полягають у забезпеченні автоматизації процесів управління ризиками за допомогою штучного інтелекту та машинного навчання, щоб дозволить підприємствам забезпечити свою стійкість та поліпшити ефективність та конкурентоспроможність.

- Диджиталізація бізнес-процесів та бізнес-планування потенційно агресивних підприємств в умовах знаннєвої економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2024. № 13. С. 43-46. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.43>.
7. Федірець О.В., Дячков Д.В., Гечбаія Б.Н. Перспективи застосування систем менеджменту в агропродовольчій сфері. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 52-60. <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.7>
 8. Федірець О.В., Жам О.Ю., Білик О.А., Бубко В.Г. Еволюція фінансових моделей управління інноваційним бізнесом та планування стартап проектів: від Lean Startup до Agile Management. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2 № 1. С. 70-77 [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-8S](https://doi.org/10.60022/2(1)-8S).
 9. Федірець О.В., Нечипоренко В.В., Поповиченко Г.С., Гніденко В.І. Сутність «Data-driven» стратегії маркетингового управління та перспективи її застосування в інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*.

Київ, 2025. № 1, Том 2 (283/2). С. 35-51.
<https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-35-51>.

10. Федотова Ю.В. Методи прийняття економічних рішень. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 90 с

11. Череп А.В., Кущик А.П. Економічний ризик та його оцінка: підручник. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. 316 с.

12. Abikoye B.E., Akinwunmi T., Adelaja A.O., Umeorah S.Ch., Ogunsuji Y.M. Real-time financial monitoring systems: Enhancing risk management through continuous oversight. *GSC Advanced Research and Reviews*. 2024, Vol. 20(01), pp. 465-476. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.20.1.0287>.

13. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide): [7th ed.] / Project Management Institute. Philadelphia, PA: Project Management Institute, Inc., 2021. 370 p.

14. Binci D., Cerruti C., Masili G., Paternoster C. Ambidexterity and Agile project management: an empirical framework. *The TQM Journal*. Vol. 35. No. 5. 2023. pp. 1275-1309.

15. Braumann E.C., Hiebl M.R., Posch A. Enterprise risk management as part of the organizational control package: Review and implications for management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*. 2024. Vol. 36 (2), pp. 7-29. <https://doi.org/10.2308/JMAR-2021-071>.

16. Fedorova N. Methodological foundations for identifying disruptive technologies of Industry 4.0. *Innovations in science: current research and advanced technologies: Scientific monograph*. Latvia, Riga: Publishing House «Baltija Publishing». 2025. Part 2, pp. 269-308. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-531-0-34>

17. Gomes L., Graciani dos Santos M., Facin A.F. Uncertainty management in global innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 182. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121787>.

18. Khalatur S., Velychko L., Pavlenko O., Karamushka O., Huba M. A model for analyzing the financial stability of banks in the VUCA-world conditions. *Banks and Bank Systems*. 2021. Vol. 16(1), pp. 182-194. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.16\(1\).2021.16](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.16(1).2021.16).

19. Li X., Wang J. Yang C. Risk prediction in financial management of listed companies based on optimized BP neural network under digital economy. *Neural Comput & Applic.* 2023. Vol. 35, pp. 2045-2058. <https://doi.org/10.1007/s00521-022-07377-0>.

20. Longhurst R., Choi W. What the next generation of project management will look like. *Harvard Business Review*. 2023. Веб-сайт. URL: <https://hbr.org/2023/11/what-the-next-generation-of-project-management-will-look-like> (дата звернення: 29.05.2025).

21. Manifesto for Agile Software Development. Веб-сайт. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата звернення: 30.05.2025).

22. Mihus I., Zaiets R. Forecasting current assets of enterprises to support financial and economic security and prevent bankruptcy. *Smart Economy, Entrepreneurship and Security*. 2024. Vol. 2 (1), pp. 29-37. [https://doi.org/10.60022/sis.2.\(01\).3](https://doi.org/10.60022/sis.2.(01).3)

23. Schuett J. Risk Management in the Artificial Intelligence Act. *European Journal of Risk Regulation*. 2024. Vol. 15(2), pp. 367-385. <https://doi.org/10.1017/err.2023.1>.

24. Senova A., Tobisova A., Rozenberg R. New Approaches to Project Risk Assessment Utilizing the Monte Carlo Method. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15021006/>

25. Thesing T., Feldmann C., Burchardt M. Agile versus Waterfall Project Management: Decision Model for Selecting the Appropriate Approach to a Project. *Procedia Computer Science*. 2021. Vol. 181. P. 746-756. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.227>.

26. Wang B. A financial risk identification model based on artificial intelligence. *Wireless Networks*. 2024. Vol. 30, pp. 4157-4165. <https://doi.org/10.1007/s11276-021-02856-z>.

УДК 658

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-238-244

СТАНДАРТИЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ПИТАНЬ МОБІЛІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Олександр Правдивець¹, Людмила Акімова², Олег Павловський³, Олег Дегтяр⁴

¹Канд. військ. наук, доцент кафедри управління фінансово-економічної безпеки Науково-навчального інституту менеджменту безпеки ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-NO: pravd72@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

²Д-р наук з держ. упр., кандидат економічних наук, професор, членкиня Національного агентства кваліфікацій, м. Київ, Україна, e-NO: <https://orcid.org/0000-0002-2747-2775>

³Д-р військ. наук, професор, Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, м. Київ, Україна, e-NO: mafia_sz@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2689-3663>

⁴Д-р наук з держ. упр., професор, провідний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, Україна, e-NO: oleg.diegtiar@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

STANDARDIZATION OF TRAINING OF SPECIALISTS IN MOBILIZATION WORK

Oleksandr Pravdyvets¹, Liudmyla Akimova², Oleh Pavlovskiy³, Oleg Diegtiar⁴

¹Ph.D. (Military Sciences, Associate Professor of the Department of Management of Financial and Economic Security of the Scientific and Educational Institute of Security Management, University of Economics and Law «KROK», Kyiv, Ukraine, e-NO: pravd72@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

²Doctor of Science in Public Administration, PhD (Economics), Professor, Member of the National Qualifications Agency, Kyiv, Ukraine, e-NO: <https://orcid.org/0000-0002-2747-2775>

³Doctor of Military Sciences, Professor, Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-NO: mafia_sz@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2689-3663>

⁴Doctor of Science in Public Administration, Professor, Leading Researcher of the Scientific Center for Communications and Informatization of the Military Institute of Telecommunications and Informatization named after Heroes of Kruty, Kyiv, Ukraine, e-NO: oleg.diegtiar@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

Анотація. У статті розглядається проблематика стандартизації підготовки фахівців з питань мобілізаційної роботи. Актуальність статті обумовлена тим, що на сьогоднішній день в національній економіці України існує потреба в стандартизації підготовки фахівців з питань мобілізаційної роботи, на яких відповідно до законодавства покладаються обов'язки з організації та забезпечення виконання заходів мобілізаційної підготовки та мобілізації.

Метою статті є обґрунтування пропозицій з розроблення професійного стандарту підготовки фахівців з питань мобілізаційної роботи в державних органах, в місцевих органах виконавчої влади, на підприємствах, в установах та організаціях, як важливішої умови підвищення рівня мобілізаційної підготовки, забезпечення їх функціонування та стабільної виробничої діяльності спрямованої на виконання встановлених мобілізаційних завдань (замовлень) у особливий період, зокрема в умовах правового режиму воєнного стану. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний та структурний підходи; процесний, комплексний підходи.

Проведено аналіз наукових досліджень щодо професійної підготовки фахівців з питань мобілізаційної роботи за результатами якого встановлено, що не вирішеною частиною загальної проблеми організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з питань мобілізаційної роботи є розробка професійного стандарту підготовки для цієї професії. За результатами аналізу нормативно-правових актів з питань мобілізаційної підготовки та мобілізації, визначення кваліфікацій, а також розробки професійних стандартів обґрунтовані пропозиції щодо змісту професійного стандарту фахівця з питань мобілізаційної роботи, які рекомендується врахувати під час розробки професійного стандарту.

Визначені подальші напрями наукових досліджень, а саме обґрунтування пропозицій щодо: розроблення освітніх програм підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з питань мобілізаційної роботи відповідно до професійного стандарту; порядку оцінювання фахівців з питань мобілізаційної роботи під час атестації та сертифікації персоналу, присвоєння професійних кваліфікацій, встановлення рівня компетентності (здатності) особи виконувати трудові функції.

Ключові слова: професійний стандарт, мобілізаційна підготовка, фахівець з питань мобілізаційної роботи.

Формули: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 2, **бібл.:** 14

Abstract. The article discusses the problems of standardization of training of specialists in mobilization work. The relevance of the article is due to the fact that today in the national economy of Ukraine there is a need to standardize the training of specialists in mobilization work, who, in accordance with the legislation, are responsible for organizing and ensuring the implementation of mobilization training and mobilization measures.

The article is aimed at substantiating proposals for the development of a professional standard for training specialists in mobilization work in state bodies, local executive authorities, enterprises, institutions and organizations, as a more important condition for increasing the level of mobilization training, ensuring their functioning and stable production activities aimed at fulfilling the established mobilization tasks (orders) in a special period, in particular in the conditions of the legal regime martial law. For the purpose of conducting the study, the methods of scientific cognition were applied: analysis and synthesis, observation, abstraction, formalization, comparison; system and structural approaches; process, integrated approaches.

An analysis of scientific research on the professional training of specialists in mobilization work has been carried out, according to the results of which it has been established that an unsolved part of the general problem of organizing professional training and advanced training of specialists in mobilization work is the development of a professional standard of training for this profession. Based on the results of the analysis of regulations on mobilization training and mobilization, determination of qualifications, as well as the development of professional standards, proposals on the content of the professional standard of a specialist in mobilization work are substantiated, which are recommended to be taken into account when developing a professional standard.

Further directions of scientific research have been identified, namely substantiation of proposals for: development of educational programs for training and advanced training of specialists in mobilization work in accordance with the professional standard; the procedure for evaluating specialists in mobilization work during the attestation and certification of personnel, assigning professional qualifications, establishing the level of competence (ability) of a person to perform labor functions.

Keywords: professional standard of training, mobilization training, specialist in mobilization work.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 2, bibl.: 14

Постановка проблеми. На сьогоднішній день в національній економіці України існує потреба в стандартизації підготовки фахівців з питань мобілізаційної роботи, на яких відповідно до законодавств покладаються обов'язки з організації та забезпечення виконання заходів мобілізаційної підготовки та мобілізації (Правдивець, 2021; Правдивець & Дудка 2024; Закон України про мобілізаційну підготовку, 1993).

Разом з тим, фундаментальна підготовка цих фахівців для потреб національної економіки України не здійснюється вищими навчальними закладами, а підвищення кваліфікації, зокрема для фахівців органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій здійснюється в Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана (далі – Університет) за програмою, розробленою Університетом за погодженням з державним замовником – Міністерством економіки України (постанова Кабінету Міністрів України, 2019). При цьому, єдиний стандарт підготовки цих фахівців, якій би визначав рівень їх загальних та

спеціальних компетентностей, ще не розроблений. Тобто існуючу проблему з підвищення компетентностей та спроможностей фахівців питань мобілізаційної роботи і має вирішити стандартизація їх підготовки, що у подальшому стане основою побудови та функціонування розгалуженої, багаторівневої системи підвищення кваліфікації та атестації зазначених фахівців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукових праць вітчизняних вчених свідчить про те, що в загальному сенсі проблема професійної підготовки фахівців з питань мобілізаційної роботи розглядалась О. Правдивцем (2020, 2021, 2024) де автор досліджував мобілізаційну підготовку, зокрема стандартизацію однієї зі складових її змісту – військовий облік громадян України, як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства, а також проблематику вдосконалення науково-методичного апарату, необхідного для проведення відповідних розрахунків потреби у підвищенні кваліфікації осіб, які відповідають за організацію військового

обліку громадян України у державних органах.

У роботах О. Правдивця & О. Дудки (2024) досліджувались питання підвищення кваліфікації фахівців з мобілізаційної роботи державних органів з питань організації та ведення військового обліку громадян України.

При цьому, наголошувалось, що питання розробки стандартів підготовки фахівців з питань мобілізаційної роботи є пріоритетним науковим завданням.

Тому, не вирішеною частиною загальної проблеми організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з питань мобілізаційної роботи є розробка професійного стандарту підготовки для цієї професії.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є обґрунтування пропозицій з розроблення професійного стандарту підготовки фахівців з питань мобілізаційної роботи в державних органах, в місцевих органах виконавчої влади, на підприємствах, в установах та організаціях, як важливішої умови підвищення рівня мобілізаційної підготовки, забезпечення їх функціонування та стабільної виробничої діяльності спрямованої на виконання встановлених мобілізаційних завдань (замовлень) у особливий період, зокрема в умовах правового режиму воєнного стану. 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. У 2018 році за ініціативою Генерального штабу Збройних Сил України, відповідно до уроків шести черг мобілізаційного розгортання у 2014-2015 роках Міністерством соціальної політики України були внесені зміни до Національного класифікатору професій ДК:003:2010 (Національний класифікатор професій, 2010).

Вперше за часи незалежності України в державі з'явилася нова професія фахівець з питань мобілізаційної роботи. До Національного класифікатору професій було введено нову професійну назву робіт: «Фахівець з питань мобілізаційної роботи» (код – 2149.2.) Цей код належить до угруповання класифікатору професій «Інженери (інші галузі інженерної справи)».

Загальні кваліфікаційні характеристики інженерів визначені «Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників», який є нормативним документом, що здійснює правове регулювання питань управління персоналом на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності та видів економічної діяльності. Відповідно до пункту 15 «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» до загальних кваліфікаційних характеристик інженерів належать такі розділи: завдання та обов'язки; повинен знати; кваліфікаційні вимоги, які наведені у табл. 1. (Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, 2004).

Таблиця 1

Кваліфікаційні вимоги інженерів

Назва посади	Рівень освіти	Стаж роботи
Провідний <u>інженер</u>	Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст)	Не менше 2 років за професією <u>інженера</u> I категорії
<u>Інженер</u> I категорії	Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст)	Для магістра - без вимог до стажу роботи; Для спеціаліста - не менше 2 років за професією <u>інженера</u> II категорії
<u>Інженер</u> II категорії	Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст)	Не менше 1 року за професією <u>інженера</u>
<u>Інженер</u>	Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст)	Без вимог до стажу роботи

Джерело: (Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, 2004)

Разом з тим, кваліфікаційні характеристики фахівця з питань мобілізаційної роботи у «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників» не визначені. При цьому, деякі спеціальні вимоги визначені у Законі України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» та Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про мобілізаційний підрозділ органу державної влади, іншого державного органу» (Закон України, 1993; Постанова, 2006). Так, приписами частини 1 статті 5 Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» зазначено, що організація здійснення заходів з мобілізаційної підготовки та мобілізації і контроль за здійсненням цих заходів в органах державної влади, інших державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях, які мають мобілізаційні завдання (замовлення), покладаються на їх мобілізаційні підрозділи або призначених працівників з питань мобілізаційної роботи.

Доцільно зазначити, що у статтях 42, 96 Кодексу законів «Про працю» України та статті 6 Закону України «Про оплату праці» визначено пріоритетність професійного стандарту щодо кваліфікаційної характеристики (Акімова, 2024).

Зауважимо, обов'язки повноваження державних органів, органів місцевого самоврядування у сфері мобілізаційної підготовки та мобілізації визначені у розділі III Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», а обов'язки підприємств, установ і організацій та громадян щодо мобілізаційної підготовки та мобілізації у розділі IV цього Закону. При цьому слід звернути увагу саме на обов'язки підприємств, установ і організацій щодо мобілізаційної підготовки та мобілізації визначені у статті 21 Закону України «Про мобілізаційну підготовку» (Закон України, 1993).

Водночас «Типовим положенням про мобілізаційний підрозділ органу державної влади, іншого державного органу», яке рекомендовано для керівництва підприємствам під час утворення власних мобілізаційних підрозділів, визначається порядок призначення фахівця з питань мобілізаційної роботи, основні завдання та їх права (постанова Кабінету Міністрів України (2006). При цьому права, обов'язки та конкретні освітньо-кваліфікаційні вимоги до начальника і працівників мобілізаційного підрозділу визначаються положенням про мобілізаційний підрозділ та посадовими інструкціями, затвердженими в установленому порядку.

Таким чином, за результатами дослідження під час розробки професійного стандарту фахівця з питань мобілізаційної роботи пропонується врахувати:

професійний стандарт для професії 2149.2. повинен бути уніфікованим для фахівців з питань мобілізаційної роботи для державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій незалежно від підпорядкування і форм власності, яким встановлені мобілізаційні завдання (замовлення); вимоги статей 5, 21 Закону України «Про мобілізаційну підготовку» та Типового положення «Про мобілізаційний підрозділ органу державної влади, іншого державного органу» під час формування загальних відомостей про професійний стандарт, зокрема мети діяльності за професією; похідні назви типових посад від посади «Інженер», а саме: «Провідний фахівець з питань мобілізаційної роботи», «Фахівець з питань мобілізаційної роботи 2 категорії», «Фахівець з питань мобілізаційної роботи 1 категорії», «Фахівець з питань мобілізаційної роботи»; шостий рівень професійної кваліфікації згідно з Національною рамкою кваліфікацій;

рівні кваліфікації та освіти відповідно до вимог;

вдосконалення (підтримання) наявного рівня професійної кваліфікації здійснюється не рідше ніж один раз на 5 (п'ять) років;

загальні кваліфікаційні вимоги відповідно до пункту 15 наказу Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 року № 336 «Про затвердження Випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників; вимог статей 5, 21 Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» та Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про мобілізаційний підрозділ органу державної влади, іншого державного органу» під час опису трудових функцій (Закон України, 1993; Постанова Кабінету Міністрів України 2006; Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, 2004).

Крім того, пропонується визначити низку трудові функції таких як: планування та розробка мобілізаційних планів та підготовки до виконання покладених мобілізаційних завдань (замовлень); забезпечення поставки продукції згідно з укладеними договорами (контрактами) та надавання звітів з цих питань відповідним органам виконавчої влади, іншим державним органам та органам місцевого самоврядування, які є замовниками мобілізаційних завдань (замовлень); своєчасне сповіщення про ліквідацію (реорганізацію) підприємства відповідних органів державної влади, інших державних органів та органів місцевого самоврядування, з якими укладено договори (контракти) на виконання мобілізаційних завдань (замовлень); переведення виробництва (діяльності) на функціонування в умовах особливого періоду; утримання в належному стані техніки, будівель, споруд та об'єктів інфраструктури, що належать для передачі в разі мобілізації Збройним Силам України, іншим військовим формуванням, силами цивільного захисту або призначені для

спільного з ними використання у воєнний час; сприяння територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки, Центральному управлінню та/або регіональним органам Служби безпеки України, відповідним підрозділам розвідувальних органів України у їхній роботі в мирний час та в особливий період.

Відзначається важливість та значення забезпечення своєчасного оповіщення і прибуття працівників, які залучаються до виконання обов'язку щодо мобілізації у порядку, визначеному законодавством, на збірні пункти; забезпечення в разі мобілізації доставки транспортних засобів та техніки на збірні пункти та у військові частини у строк та місце, зазначені в частковому наряді; підготовка до розгортання спеціальних формувань, призначених для передачі в разі мобілізації до Збройних Сил України, інших військових формувань, сил цивільного захисту, розгортання та передачі їх в особливий період згідно з мобілізаційними планами; надання під час мобілізації будівель, споруд, транспортних та інших матеріально-технічних засобів Збройним Силам України, іншим військовим формуванням, силам цивільного захисту згідно з мобілізаційними планами з наступним відшкодуванням їх вартості в порядку, встановленому законом; створення та утримання мобілізаційних потужностей, створення і зберігання мобілізаційного резерву матеріально-технічних і сировинних ресурсів згідно з мобілізаційними завданнями (замовленнями); забезпечення формування і ведення страхового фонду документації на продукцію мобілізаційного та оборонного призначення;

Окремими важливими напрямками роботи виступають організація і контроль за станом ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів із числа працюючих, бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та в особливий період; надання відповідним органам державної

влади, іншим державним органам та органам місцевого самоврядування інформації, необхідної для планування і здійснення мобілізаційних заходів; сприяння своїм працівникам, які є резервістами, у виконанні ними обов'язків служби у військовому резерві та своєчасному їх направленню до органів військового управління, військових частин; подання до відповідних органів та підрозділів, що згідно із Законом України «Про дорожній рух» здійснюють державну реєстрацію та облік транспортних засобів, документів з відміткою відповідного

районного (міського) територіального центру комплектування та соціальної підтримки про взяття їх на військовий облік (зняття з військового обліку) у разі реєстрації (перереєстрації), переобладнання чи зняття з обліку транспортних засобів, що можуть бути призначені для доукомплектування Збройних Сил України та інших військових формувань в особливий період (Закон України, 1993).

Варіант опису трудової функції фахівця з питань мобілізаційної роботи наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Варіант опису трудової функції фахівця с питань мобілізаційної роботи

Трудові функції	Компетентності	Результати навчання			
		Знання	Уміння/навики	Комунікація	Відповідальність і автономія
А. Планування та розробка мобілізаційних планів та підготовки до виконання покладених мобілізаційних завдань (замовлень)	Предмети та засоби праці Спеціально обладнаний, відповідно до встановлених вимог, службовий кабінет для ведення мобілізаційної роботи. Комп'ютерна техніка, сучасне програмне забезпечення, спеціальне програмне забезпечення, засоби зв'язку, необхідні нормативно-правові акти, методична література				
	A1. Здатність організовувати розробку та виконання мобілізаційних планів та виконання покладених мобілізаційних завдань (замовлень)	A1.31. Нормативно - правові акти, що регулюють професійну діяльність у сфері розробки мобілізаційних планів	A1.УН1. Розробляти документи мобілізаційного плану. A1. УН2. Робота з документами з обмеженим доступом, зокрема з літером "М"	A1.K1. Постійно підтримувати взаємодію із замовниками, виконавцями та співвиконавцями мобілізаційних завдань (замовлень)	A1.B1. Забезпечення захисту інформації з обмеженим доступом

Джерело: сформовано авторами

Вагомими напрямками роботи виступає укладання договорів (контрактів) з підприємствами, установами і організаціями – виробниками (співвиконавцями) комплектуючих виробів, постачальниками матеріально-технічних засобів, сировини для виконання встановлених мобілізаційних завдань (замовлень); контроль за здійсненням заходів з мобілізаційної підготовки та мобілізації відповідно до законодавства; ведення мобілізаційного діловодства.

Опис трудових функцій здійснюється відповідно до «Методичних

рекомендацій щодо розроблення професійних стандартів» у табличній формі в якій кожній трудовій функції визначається відповідна компетентність та результати навчання, зокрема: знання, уміння/навики, комунікація, відповідальність і автономія, а також предмети і засоби праці (Методичні рекомендації, 2024).

Висновки. Проведений аналіз нормативно-правових актів надав можливість обґрунтувати пропозиції щодо розробки та структурування змісту

професійного стандарту фахівця з питань мобілізаційної роботи.

Подальшими напрямками наукових досліджень можуть стати обґрунтування пропозицій щодо: розроблення освітніх програм підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з питань мобілізаційної роботи відповідно до

професійного стандарту; порядку оцінювання фахівців з питань мобілізаційної роботи під час атестації та сертифікації персоналу, присвоєння професійних кваліфікацій, встановлення рівня компетентності (здатності) особи виконувати трудові функції.

Література:

1. Акімова, Л. (2024), Удосконалення процедури розроблення, затвердження, перегляду та внесення змін до професійних стандартів: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. № 2. С. 3–13.
2. Кодекс законів про працю України : прийнятий Верховною Радою УРСР 10 грудня 1971 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 20.02.2025).
3. Методичні рекомендації щодо розроблення професійних стандартів схвалено рішенням Агентства № 1 від 25 січня 2023 року. URL: <https://nqa.gov.ua/uploads/multiple-input/63d3be768f7b1.pdf>.
4. Національний класифікатор професій ДК:003:2010. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення 14.02.2025)
5. Правдивець, О. (2021). Стандартизація підготовки фахівців з організації та ведення військового обліку, як фактор забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 4 (64). С. 171–181. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-173-181>.
6. Правдивець, О. & Дудка, О. (2024). Підвищення кваліфікації фахівців з мобілізаційної роботи державних органів з питань організації та ведення військового обліку громадян України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 1 (73), С. 151–121. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-115-121>.
7. Правдивець, О. (2024). Методика розрахунку потреби у підвищенні кваліфікації фахівців державного органу з питань організації та ведення військового обліку громадян України. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. № 3. С. 53–58. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-11>).
8. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України від 21 жовтня 1993 року № 3543-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (дата звернення 01.02.2025).
9. Про затвердження Випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 року №336. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0336203-04#Text> (дата звернення 14.02.2025).
10. Про затвердження Типового положення про мобілізаційний підрозділ органу державної влади, іншого державного органу: Постанова Кабінету Міністрів України 2006: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2006-%D0%BF> (дата звернення 01.02.2025).
11. Про підвищення кваліфікації з питань мобілізаційної підготовки та мобілізації: Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/719-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення 01.02.2025).
12. Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95> (дата звернення 02.02.2025).
13. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення 20.02.2025).
14. Про дорожній рух : Закон України від 30 червня 1993 року № 3353-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12#Text> (дата звернення 20.02.2025).

УДК 005.8

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-245-255

СИНКРЕТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЄКТАХ

Олена Данченко¹, Наталія Федотова²

¹Д-р техн. наук, професор, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна, e-mail: o.danchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

²Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: FedotovaNO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-8616>

SYNCRETIC CONFLICT MANAGEMENT IN PROJECTS

Olena Danchenko¹, Nataliya Fedotova²

¹Doctor of Technical Sciences, Professor, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine, e-mail: o.danchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

²Postgraduate student of Management Technologies Chair, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: FedotovaNO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-8616>

Анотація. У статті обґрунтовано розробку та представлено авторську концептуальну модель креативного управління конфліктами в проєктах «Компас 8D», яка є відповіддю на зростання складності та гібридизацію сучасного проєктного середовища. Модель інтегрує принципи дизайн-мислення, синкретичного підходу, візуалізації даних та штучного інтелекту, що забезпечує комплексне, адаптивне та людиноцентричне управління конфліктами. Структура моделі базується на восьми етапах, що відповідають географічним напрямкам компаса та адаптовані до послідовності етапів дизайн-мислення: емпатія, дослідження, визначення суті конфлікту, генерація ідей, створення прототипу рішення, тестування та вдосконалення, впровадження та оцінка результатів. Інноваційною складовою моделі є залучення AI-асистента для аналітики комунікаційних процесів, прогнозування розвитку конфліктів, формування сценаріїв вирішення та оцінки ефективності управлінських рішень. Наукова новизна моделі полягає у мультидисциплінарній інтеграції та побудові людиноцентричного підходу до вирішення конфліктів. Теоретична цінність дослідження полягає у формуванні нової наукової парадигми управління конфліктами, що поєднує креативні та технологічні підходи. Практичне значення полягає у можливості використання моделі як інструменту командної роботи в мультикультурних, гібридних і віддалених командах для покращення комунікації, зменшення ризиків ескалації конфліктів, розвитку емоційного інтелекту та розвитку командної культури роботи з конфліктами. Запропонована модель дозволяє трансформувати конфлікт із загрози у ресурс розвитку команди, посилити фокус на досягнення спільної мети та створити сприятливе середовище для співпраці навіть у віддалених чи гібридних форматах співпраці.

Ключові слова: проєкт; конфлікт; управління конфліктами, команда проєкту, концептуальна модель; синкретичне управління; дизайн-мислення; візуалізація даних; штучний інтелект

Формул: 0; рис.: 1; табл.: 1; бібл.: 23

Abstract. The article substantiates the development and presents the authors' original conceptual model of creative conflict management in projects "Compass 8D" as a response to the increasing complexity and hybridization of the modern project environment. The model integrates principles of design thinking, the syncretic approach, data visualization, and artificial intelligence, offering a comprehensive, adaptive, and human-centered framework for conflict management. Its structure is based on eight stages aligned with compass directions and adapted to the design thinking sequence: empathy, conflict exploration, problem definition, idea generation, prototyping, testing and refinement, implementation, and evaluation. An innovative component of the model is the involvement of an AI assistant to analyze communication processes, predict conflict dynamics, generate resolution scenarios, and assess the effectiveness of managerial decisions. The scientific novelty of the model lies in its multidisciplinary integration and the creation of a human-centric approach to conflict resolution. The theoretical contribution of the study is the development of a new scientific paradigm for conflict management that combines creative and technological strategies. Its practical significance lies in the applicability of the model as a teamwork tool in multicultural, hybrid, and remote teams to enhance communication, reduce the risk of conflict escalation, foster emotional intelligence, and cultivate a conflict-aware team culture. The proposed model enables the transformation of conflict from a threat into a resource for team development, reinforces the shared goal orientation, and helps establish a collaborative environment even in remote or hybrid work formats.

Keywords: project; conflict; conflict management, project team, conceptual model; syncretic management, design thinking, data visualization, artificial intelligence.

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 1; bibl.: 23

Постановка проблеми. Проєкти та підходи до їх управління постійно еволюціонують під впливом глобальних мегатрендів, а також через стрімкий розвиток технологій, зміну форматів праці та зростання складності бізнес-середовища. Майбутній успіх управління проєктами дедалі більше залежить від здатності адаптуватися до динамічного середовища, яке постійно висуває нові виклики на шляху до досягнення високої ефективності реалізації проєктів.

Результати дослідження Інституту управління проєктами (PMI) «Пульс професії» (Project Management Institute, 2024) свідчать, що жоден окремий підхід до управління проєктами (прогностичний, гнучкий або гібридний) не гарантує продуктивності проєкту. Натомість, успіх залежить від гнучкості, відповідності меті та здатності інтегрувати кілька фреймворків залежно від конкретних потреб команди та проєкту. Така зміна підходів до управління проєктами сприяє більшій різноманітності командних норм, ролей та очікувань, збільшуючи потенціал виникнення конфліктів через непорозуміння, зіткнення цінностей, культурні відмінності, різні стилі роботи тощо.

Згідно дослідження (Project Management Institute, 2024), сучасні проєктні команди демонструють однаковий рівень ефективності незалежно від того, чи використовують вони традиційні, гібридні чи гнучкі підходи до управління - і незалежно від формату роботи: в офісі, гібридно чи дистанційно. Хоча результати проєктів залишаються стабільними за будь-яких умов роботи, віддалена та гібридна робота впливає на характер командної взаємодії, неформальне спілкування, спільний контекст, соціальні зв'язки, змінює динаміку команди, що, в свою чергу, збільшує ймовірність виникнення непорозумінь, затяжних, невирішених конфліктів.

Гібридні підходи до управління проєктами вимагають нових підходів до управління проєктними командами, де

важливу роль відіграє інтеграція технологічних інновацій та людського потенціалу. Таким чином, управління проєктними командами в гібридному середовищі полягає в комплексному підході та побудові комфортного середовища, де сучасні технології та різні покоління працівників можуть ефективно взаємодіяти та співпрацювати над інноваційними проєктами (Мушинський, 2024). Гібридне управління командами відіграє ключову роль у досягненні успіху проєктів у сучасному динамічному бізнес-середовищі і може стати вирішальним фактором для підвищення ефективності проєктів і забезпечення їх стійкості в умовах постійних змін (Огороднік, 2025).

Сьогодні, коли зростає складність проєктів, а проєктні команди стають мультикультурними, працюють у віддаленому або гібридному форматі, у різних часових поясах та географічно різних місцях, об'єднують представників різних поколінь і співпрацюють у динамічному робочому середовищі, конфлікти стають не тільки неминучими, але й більш складнішими та багатогранними. Це вимагає переосмислення стратегій управління командами, особливо підходів до управління конфліктами в сучасних проєктах. Тому існує нагальна потреба в застосуванні більш адаптивних підходів до управління конфліктами, які поєднують найкращі традиційні методи, моделі, підходи і інструменти з новими, а також, враховують виклики сучасного робочого середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження управління конфліктами в проєктах знайшли своє відображення у численних працях вітчизняних та міжнародних науковців з різних галузей. Не зважаючи на сформовану потужну наукову базу, питання управління конфліктами в проєктах потребують постійної уваги, особливо в умовах сучасного динамічного середовища та невизначеності. Аналіз робіт останніх років таких авторів як Оксамитна

Л. П., Торба Т. В., Ровенська В., Смирнова І., Латишева О., Мельниченко О., Мельниченко М., Scarlat C., Bărar, D.-A. S., Munkvold R., Kolås L., Palmquist, A., Данченко О.Б., Бедрій, Д. І., Семко І. Б. та інші, свідчать про актуальність цієї теми та необхідність продовження дослідження з метою пошуку нових адаптивних підходів до управління конфліктами в проєктах.

На думку авторів (Оксамитна & Торба, 2024), уважність до таких факторів як географічна віддаленість, культурні відмінності та комунікаційні бар'єри в розподілених ІТ-проєктах, може допомогти заздалегідь вирішувати потенційні проблеми, перш ніж вони переростуть у серйозні конфлікти. Автори зазначають, що креативні підходи у галузі ІТ створюють нові можливості для управління конфліктами, а впровадження креативних методів управління конфліктами в розподілених ІТ-командах сприяє більш гнучкій, інноваційній та ефективній робочій атмосфері, що підвищує продуктивність та задоволеність роботою.

Автори (Ровенська, Смирнова, & Латишева, 2023) наголошують на актуальності проблеми налагодження дієвої системи управління комунікацією та конфліктами, оскільки важливо забезпечити, щоб усі ризики, зокрема ті, що пов'язані «людським чинником» були своєчасно враховані та мінімізовані. Авторами зазначено, що у конфліктних ситуаціях важливо забезпечити належну процедуру управління конфліктами, використовуючи різні методики, що дозволяє швидко виявляти та вирішувати конфлікти між учасниками проєкту.

В роботі (Мельниченко & Мельниченко, 2022) автори наголошують на тому, що в сучасних умовах високого рівня невизначеності у зовнішньому середовищі керівнику проєкту необхідно враховувати новий виклик сучасності, пов'язаний із розвитком технологій, а саме управління проєктами за умов різних часових зон, культурних розбіжностей і

відсутності особистої комунікації. Авторами доведена доцільність введення в практику здійснення управління проєктами підприємницьких структур обов'язкової процедури з керування конфліктами.

Авторами (Scarlat & Bărar, 2024) було проведено дослідження конфліктів в проєктних командах у компаніях ІТ-індустрії, які можуть виникнути внаслідок різноманітності, зокрема, професійної та організаційної управлінської різноманітності на тлі культурної та мовної різноманітності. Оскільки, як виявилось, одним з найбільших джерел конфлікту є некоректна комунікація, ґрунтуючись на результатах дослідження, автори пропонують концепцію та структуру загального командного словника, який можна розглядати як «мову проєкту», а саме: набір слів та їх визначень, характерних тільки для даного проєкту та даної команди проєкту. Оволодіння «мовою проєкту» має важливе значення для уникнення перетворення напруженості у конфлікти.

Метою даного дослідження (Munkvold, Kolås, & Palmquist, 2023) було вивчити, як ігрове навчання на прикладі гри «Карти конфлікту» («Cards of Conflict») впливає на сприйняття студентами управління конфліктами на курсах по розробці ігрових проєктів. У проєктному навчальному середовищі студенти часто стикаються з розчаруванням у команді та конфліктами, що потребує розвитку навичок управління конфліктами. Результати дослідження показують, що гра «Карти конфлікту» сприяла підвищенню обізнаності та знань про конфлікти у проєктному навчанні та соціальних взаємодіях у студентських командах, сприяючи залученості та сприяючи більш глибоким обговоренням та роздумам.

Метою роботи (Danchenko & Fedotova 2024) є аналітичний огляд сучасних моделей і методів управління конфліктами з метою демонстрації їх різноманітності та можливостей для застосування в управлінні конфліктами в сучасному проєктному середовищі. Між

тим, авторами наголошено, що управління конфліктами в проєктних командах в сучасному мінливому середовищі не можливо здійснювати за допомогою шаблонних підходів, що підкреслює критичну потребу в постійному вдосконаленні процесу управління конфліктами, в застосуванні нових адаптивних підходів, в інтеграції та синергії різних моделей і методів для ефективного управління конфліктами.

Сучасні проєктні команди функціонують у середовищі стрімких технологічних змін, еволюції трудових відносин та ускладнення організаційних структур. Інтеграція штучного інтелекту та автоматизації в робочі процеси змінила взаємодію в командах. Крім того, поширення віддалених і гібридних моделей роботи створює нові виклики у сфері комунікації та співпраці. По мірі того, як проєктні команди стають більш різноманітними, конфлікти, пов'язані з культурними відмінностями або упередженнями, виникають частіше. Всі ці трансформації посилюють як частоту, так і складність сучасних конфліктів, що підкреслює необхідність вдосконалення та адаптації традиційних підходів до управління конфліктами та впровадження нових, гнучких підходів до їх вирішення. Таким чином, не зважаючи на велику кількість наукових досліджень, які присвячені питанням управління конфліктами, виклики та можливості сучасного робочого середовища проєктної роботи підкреслюють потребу у новому адаптивному підході до управління конфліктами, який поєднує різні підходи, від класичних та інноваційних, та заснований на синтезі найкращих практик та сучасних тенденцій.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз підходів до управління конфліктами в проєктах, побудова концептуальної моделі управління конфліктами в проєктах, обґрунтування створення та розкриття змісту концептуальної моделі дослідження. Під час проведення дослідження були

використані теоретичні методи, зокрема аналіз, синтез, узагальнення, порівняння та моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із ключових принципів сучасного управління проєктами є створення сприятливого середовища для співпраці в проєктній команді, що визначено серед 12 принципів у *Стандарті управління проєктами* (Project Management Institute, 2021). Враховуючи те, що злагоджена робота команди є критично важливим фактором успіху проєкту, спільне середовище проєктної команди сприяє вільному обміну знаннями та досвідом, що забезпечує синергетичний ефект від такої командної взаємодії. Таким чином, середовище для співпраці дає змогу кожному члену команди докладати максимум зусиль для досягнення спільної мети.

Управління проєктами відбувається у динамічному середовищі, що характеризується наявністю численних взаємовиключних обмежень — бюджетних, часових, обсягових і якісних. У таких умовах виникнення конфліктів є неминучим. Керівник проєкту відіграє ключову роль у створенні культури та середовища, що сприяють перетворенню групи різнорідних фахівців на згуртовану та високоефективну проєктну команду.

Кожна команда проєкту розвиває власну командну культуру, яка відображає індивідуальні способи роботи та взаємодії. Створення атмосфери співпраці може включати запровадження та підтримку цілого спектру факторів, зокрема командних угод, професійних стандартів, етичних кодексів, практик та принципів поведінки, які інтегруються в повсякденну діяльність проєктної команди. Одним із механізмів створення у проєктній команді сприятливого середовища для співпраці може бути запровадження «локальної» командної культури роботи з конфліктами у вигляді командної угоди щодо роботи з управління конфліктами, яка містить чіткий та зрозумілий алгоритм, визначатиме процедуру ідентифікації,

діагностики та визначення суті конфлікту, підбір інструментів управління конфліктами та шляхи їх вирішення.

Такою командною угодою щодо роботи з управління конфліктами може стати концептуальна модель креативного управління конфліктами «Компас 8D». Методологічною основою концептуальної моделі є синкретичний підхід, відповідно до якого модель становить інтегративну систему з п'яти описаних далі концептуальних компонентів, які у поєднанні забезпечують цілісне, адаптивне та людиноцентричне управління конфліктами в проєктах. Далі охарактеризуємо ключові концепти, на який будується запропонована концептуальна модель креативного управління конфліктами «Компас 8D»:

1. *Компас – як символ навігації в конфлікті, орієнтований на спільні цілі проєкту.* Навігація за компасом є головною метафорою процесу управління конфліктом. Процес управління конфліктом можна порівняти із процесом навігації за компасом (визначення маршруту та руху по ньому для досягнення бажаного пункту призначення). Вісім сторін світу (географічних напрямків) на компасі – вісім етапів управління конфліктом – вісім етапів прийняття рішень. Можна сказати, що компас у процесі управління конфліктом є орієнтиром, який підтримує команду в цілісності, адаптивності та націленості на конструктивні результати, надаючи напрямок для управління конфліктом таким чином, щоб підтримувати як згуртованість команди, так і успіх проєкту. Розуміння процесу управління конфліктом як процесу навігації по карті з компасом може допомогти спростити та прояснити кроки, необхідні для управління конфліктом

2. *Дизайн-мислення – як креативний підхід до управління конфліктом та ефективний метод адаптації до змін.* Дизайн-мислення (Design Thinking)

передбачає розгляд проблеми з різних боків та використання нестандартних підходів для її вирішення. Дизайн-мислення та управління проєктами - це дві окремі методології, але вони містять схожі концепції, що призводить до їх високої сумісності. Основна концепція інтеграції полягає в більш ефективній роботі проєкту та досягненні його результатів, чого можна досягти шляхом об'єднання дизайн-мислення з управлінням проєктами. (Mounir & Namad, 2024). Інтеграція алгоритму та принципів дизайн-мислення в процес управління конфліктом дозволяє застосувати креативний підхід до управління конфліктом, який фокусується на перетворенні конфлікту на джерело зростання проєктної команди, а не на загрозу її цілісності. Дизайн-мислення, як креативний підхід, формує людиноцентричну атмосферу, розширює можливості прийняття рішень, дозволяє розглядати конфлікт не як загрозу, а як точку входу до спільного пошуку нових, нестандартних рішень, які враховують контекст та потреби всіх сторін.

3. *Синкретичне управління – як стратегія інтеграції найкращих практик.* Одним із ключових елементів концептуальної моделі управління конфліктами є синкретичне управління як стратегія, що поєднує найкращі елементи з різних підходів для ефективного вирішення конфліктів в проєктах. Застосування принципів синкретичного управління може сприяти підвищенню ефективності, гнучкості та інноваційності в управлінні проєктами та іншими сферами діяльності (Бушуєв, Івко, & Тихонович, 2024). Використання синкретичного підходу сприяє підвищенню ефективності управління проєктами та зниженню ризиків. Воно дає змогу інтегрувати різні дисципліни та забезпечує більший контроль над процесами. Синкретичне управління сприяє розвитку

творчого мислення, співпраці та інновацій (Бушуєв, Івко, Лященко, & Тихонова, 2024). В контексті синкретичного управління конфліктом концептуальна модель – це модель поведінки керівника проєкту і його команди, яка поєднує різні стилі управління, мультидисциплінарні інструменти та адаптується до контексту конфлікту: його причини, учасників, масштабу, стадії розвитку.

4. *Візуалізація даних – як інструмент оптимізації процесу управління конфліктами.* Візуальна інформація краще сприймається і дозволяє швидко й ефективно донести думки та ідеї. Численні дослідження підтверджують, 90% інформації людина сприймає через зір. (Григорович & Григорович, 2018). Візуальне управління проєктом створює передумови для розробки і ухвалення оперативних управлінських рішень (Лелюк, Алексєєнко, & Полтініна, 2021). Одним із ключових засобів такої візуалізації виступає інтелектуальна карта (mind map), відома також як майнд-карта, ментальна карта чи мапа думок. Інтеграція інтелектуальної карти в процес управління конфліктами в проєктах має низку переваг, які зумовлюють доцільність їх використання. Завдяки наочності інтелектуальна карта, як інструмент управління конфліктом, стимулює системне мислення, покращує розуміння складних ситуацій, допомагає уникнути неоднозначності, узгодити поняття, сприяє спільному осмисленню конфлікту, робить процес управління конфліктом прозорим для всіх учасників та створює візуальну основу для ухвалення рішень.

5. *Штучний інтелект – як AI-асистент/чат-бот у процесах управління конфліктами.* У сучасному проєктному середовищі штучний інтелект (ШІ або AI) може покращити управління проєктами,

керуючи очікуваннями зацікавлених сторін, вирішуючи конфлікти та забезпечуючи бездоганне виконання проєкту (Lokhande, 2022). Інтеграція ШІ в управління проєктами пропонує потенціал для трансформації, вдосконалення інтелектуальної автоматизації, прийняття рішень на основі даних і можливостей прогнозування (Savio & Ali, 2023). Важливим аспектом концептуальної моделі є інтеграція ШІ протягом усього процесу управління конфліктом. ШІ не має емоцій, упереджень чи особистої зацікавленості. Він здатен аналізувати комунікації нейтрально, виявляти відхилення у тональності чи риториці, зчитувати сигнали напруги до того, як вони стануть явними. Під час управління конфліктом AI - асистент посилює здатність керівника проєкту діяти об'єктивно, швидко та адаптивно, забезпечує рівень нейтральності, неупередженості та аналітики в ситуаціях, коли людина емоційно залучена у конфліктну ситуацію.

Окреслені концепти дали змогу зафіксувати поєднання різних методів, підходів і інструментів, які у своїй єдності створюють нову інтегративну та структуровану модель креативного управління конфліктами в проєктах «Компас 8D», основні складові елементи якої наведені на рис. 1.

Модель має 8 складових елементів - напрямків за аналогією з 8-ма (вісьмома) географічними напрямками - сторонами світу на компасі. Кожен географічний напрямок компасу відповідає конкретному складовому елементу процесу управління конфліктом моделі. Магнітна стрілка компасу, червоний кінець якої показує на північ, а синій на південь, символізує напрямок та постійний фокус на головних спільних цілях проєкту.

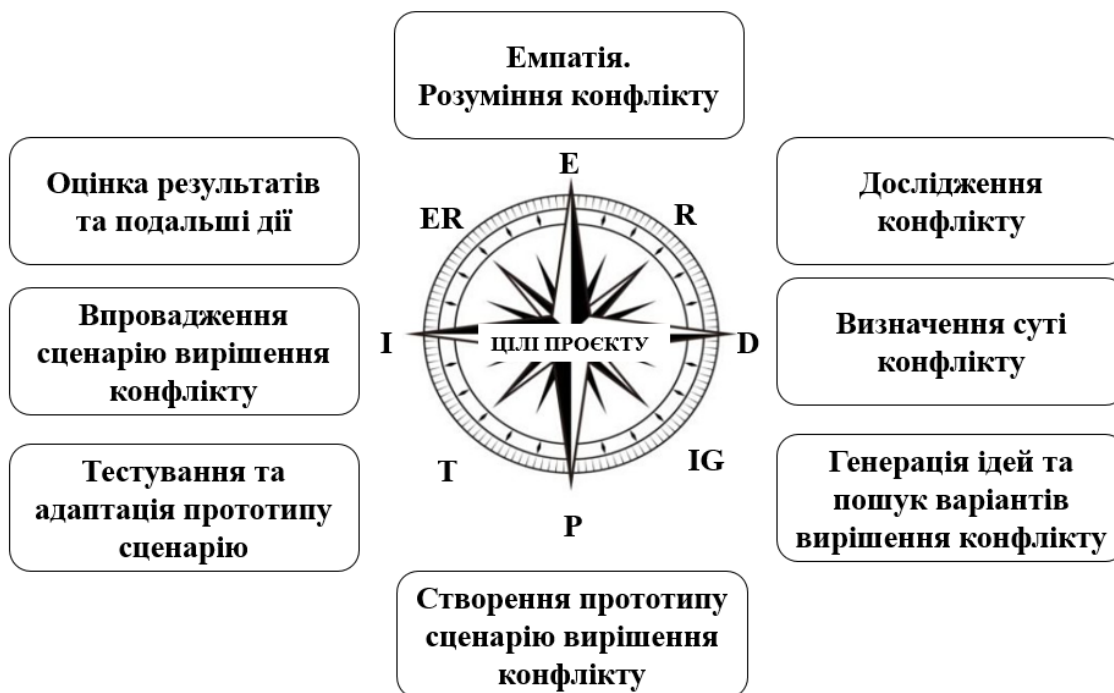


Рис. 1. Концептуальна модель креативного управління конфліктами в проєктах
Джерело: запропоновано авторами

Побудова концептуальної моделі креативного управління конфліктами в проєктах «Компас 8D» ґрунтується на етапах дизайн-мислення (таблиця 1), які інтегровані в процес управління конфліктом. Це ітеративний та

структурований процес, що складається з восьми етапів прийняття рішень. При цьому, цілі проєкту забезпечують узгодженість на кожному етапі процесу управління конфліктом.

Таблиця 1

Інтеграція етапів дизайн-мислення в процес управління конфліктом концептуальної моделі «Компас 8D»

Напрямок компасу	Етап дизайн-мислення	Етап моделі
E (Empathize)	Емпатія	1. Емпатія. Розуміння конфлікту
R (Research)	Дослідження	2. Дослідження конфлікту, аналіз причин
D (Define)	Визначення	3. Визначення суті конфлікту
I (Ideate)	Генерація ідей	4. Генерація ідей та пошук варіантів вирішення конфлікту
P (Prototype)	Прототипування	5. Створення прототипу (сценарію) вирішення конфлікту
T (Test& Improve)	Тестування та вдосконалення	6. Тестування та адаптація прототипу (сценарію) вирішення конфлікту
I (Implement)	Впровадження	7. Впровадження сценарію вирішення конфлікту
E (Evaluate the results and follow-up)	Оцінка результатів	8. Оцінка результатів та подальші дії

Джерело: складено(систематизовано, узагальнено) та згруповано авторами з урахуванням даних (ШАРОВ, 2024; Rösch, Tiberius, and Kraus, 2023)

Розглянемо більш детально кожен із представлених етапів концептуальної моделі «Компас 8D»:

1-й етап. Е (Empathize) – Емпатія. Розуміння конфлікту.

Основна мета цього етапу – відкинути всі власні припущення, поставити себе на місце кожного учасника конфлікту, побачити конфлікт очима його учасників, зрозуміти, що відчувають та думають учасники конфлікту, їх бажання, мотиви та потреби. Емпатія є відправною точкою для розуміння конфлікту.

Роль AI-асистента. На цьому етапі AI-асистент: аналізує текстову або аудіо інформацію (наприклад, текстові або голосові повідомлення/коментарі в робочих чатах, онлайн/офлайн зустрічі) на наявність емоцій та конфліктних тригерів; виділяє ключові емоції та проблеми, визначає емоційні тригери; генерує відкриті емпатичні запитання для фасилітації обговорення; пропонує формулювання запитань, які можна використати для більш детального занурення у проблему; допомагає зібрати дані для подальшого аналізу конфлікту та сформувати емоційно-психологічний портрет ситуації; допомагає у створенні Карти емпатії.

Результатом цього етапу є створення *Карти емпатії*, яка є інструментом для візуалізації інформації про те, як сторони конфлікту сприймають конфліктну ситуацію.

2-й етап. R (Research) – Дослідження конфлікту.

Основна мета цього етапу – дослідження джерел конфлікту, подій, потреб, інтересів, вивчення «біографії конфлікту» (його історію, тло, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи та шляхи його розвитку), виявлення інших учасників конфлікту і тих, чий інтереси зачеплено, з'ясування чи хочуть і чи мають сторони намір домовитися самі, які їх надії та очікування. Дослідження конфлікту допомагає уникнути вирішення лише поверхневих симптомів проблеми та зосередитися на визначенні кореневих

проблеми, що веде до більш ефективних рішень.

На цьому етапі *AI-асистент*: генерує контент з питаннями на сформульовану суть конфлікту; будує хронологію конфлікту; візуалізує причинно-наслідкові зв'язки; допомагає пришвидшити процес дослідження конфлікту; допомагає у створенні Карти аналізу конфлікту.

Результатом цього етапу є створення *Карти аналізу конфлікту*, як візуальне представлення загальної картини конфліктної ситуації, яка дає можливість зрозуміти, що обов'язково повинно бути у сценарії управління конфліктом і дозволяє переходити до етапу генерації ідей та пошуку варіантів (сценаріїв) вирішення конфлікту.

3-й етап. D (Define) – Визначення суті конфлікту

Основна мета цього етапу – систематизувати різні точки зору для спільного розуміння та сформувати чітке та коротке формулювання суті конфлікту, який потрібно вирішити з точки зору потреб, орієнтованих на людину. Осмислена суть конфлікту буде спрямовувати у правильному напрямку протягом усього процесу управління конфліктом, а також буде основою для ідей та потенційних рішень.

На цьому етапі *AI-асистент*: кластеризує ключові слова та фрази на основі аналізу текстової або аудіо інформації для виявлення суті конфлікту, генерує контент для формулювання суті конфлікту для командного погодження, генерує та уточнює формулювання суті конфлікту на основі аналізу даних, допомагає у створенні Карти формулювання суті конфлікту.

Результатом цього етапу є створення *Карти формулювання суті конфлікту*, яка містить чітке, коротке та узгоджене формулювання суті конфлікту, який потрібно вирішити. Як тільки суть конфлікту буде визначено, можна з упевненістю переходити до наступного етапу.

4-й етап. IG (Ideate) - Генерація ідей та пошук варіантів сценарію вирішення конфлікту.

Основна мета цього етапу – генерація якнайбільшої кількості ідей (людино-орієнтованих, нестандартних, латеральних) та обрання найбільш потенційного сценарію вирішення конфлікту відповідно до формулювання суті конфлікту. Цей етап передбачає послідовність дивергентного та конвергентного мислення, дослідження нових кутів зору та творчу роботу над можливими ідеями, що допомагає побачити неочевидне.

На цьому етапі *AI-асистент*: генерує список можливих ідей на основі даних попередніх етапів; пропонує нестандартні ідеї (за запитом); створює список ідей для ранжування та голосування; допомагає створити Карту ідей (Idea Map).

Результатом цього етапу є створення *Карти ідей*, яка впорядковує і структурує ідеї, прояснює мислення, допомагає бачити, думати, розуміти весь процес загалом та потік ідей, які будуть генеруватися під час створення карти. Карта ідей пропонує відправну точку для створення прототипу сценарію вирішення конфлікту.

5-й етап. P (Prototype) – Створення прототипу сценарію вирішення конфлікту.

Основна мета цього етапу – створення прототипу сценарію вирішення конфлікту на основі обраної на попередньому етапі генерації ідеї (або декілька ідей) та подальша перевірка життєздатності сценарію на практиці. Прототипом в даному випадку є наочне візуальне (схематичне) представлення послідовності дій, які потрібно виконати учасникам конфлікту для його вирішення.

На цьому етапі *AI-асистент*: створює покрокову інструкцію (план дій/алгоритм дій) для впровадження обраної ключової ідеї, створює візуальне представлення послідовності дій в рамках сценарію вирішення конфлікту, пропонує

кілька варіантів реалізації сценарію вирішення конфлікту, надає прогнозування ризиків та результатів кожного варіанту сценарію (на основі схожих попередніх сценаріїв), допомагає створити Карту сценарію вирішення конфлікту.

Результатом цього етапу є створення *Карти сценарію вирішення конфлікту*, яка дозволяє зрозуміти, які кроки здійснює кожен учасник конфлікту в рамках сценарію для вирішення визначеної суті конфлікту. Вона може допомогти зробити так, щоб процес управління конфліктом був інтуїтивно зрозумілим та корисними для учасників.

6-й етап. T (Test& Improve) – Тестування та удосконалення прототипу сценарію вирішення конфлікту.

Основна мета цього етапу – протестувати життєздатності прототипу сценарію вирішення конфлікту в реальних умовах, виявити слабкі місця та удосконалити сценарій перед його впровадженням. Це свого роду «пілотне впровадження», яке може показати, що теоретично ідеальний сценарій на практиці не працює. Після тестування відбувається аналіз та удосконалення сценарію, щоб усунути його недоліки.

На цьому етапі *AI-асистент*: проводить аналіз текстової або аудіо інформації (наприклад, текстові або голосові повідомлення/коментарі в робочих чатах, онлайн/офлайн зустрічі) за результатами тестування, збирає та аналізує зворотній зв'язок за результатами тестування через опитування, відстежує результати тестування та генерує звіт для підсумку тестування, порівнює очікувані та реальні результати тестування; надає пропозиції для удосконалення сценарію вирішення конфлікту на основі аналізу звіту за підсумками тестування, генерує нову версію прототипу сценарію вирішення конфлікту.

Результатом цього етапу є створення *Дорожньої карти сценарію вирішення конфлікту*, що містить покроковий план та забезпечує контроль та поетапне впровадження домовленостей.

7-й етап. І (Implement) – Впровадження сценарію вирішення конфлікту.

Основна мета цього етапу – впровадити удосконалений сценарій вирішення конфлікту та вирішити конфлікт.

На цьому етапі *AI-асистент*: інтеграція покрокового плану дій у таск-месенджери (Asana, Trello тощо), здійснює автоматичні нагадування, здійснює моніторинг дотримання домовленостей, створення звіту про статус впровадження сценарію вирішення конфлікту.

Результатом цього етапу є створення Карти впровадження сценарію, що містить чіткий, структурований план впровадження сценарію вирішення конфлікту, кінцеву мету, завдання, ключові етапи, часові рамки, взяті зобов'язання, необхідні ресурси та стратегія їх розподілу, фактори ризику, виклики тощо.

8-й етап. ER (Evaluate the results and follow-up) – Оцінка результатів та подальші дії.

Основна мета цього етапу – визначити, наскільки ефективно було вирішено конфлікт, чи досягли ми цілей та які висновки можна зробити для майбутніх ситуацій. Без цього етапу існує ризик повторення тих самих конфліктів, а команда може не засвоїти важливі уроки з досвіду вирішення конфлікту.

На цьому етапі *AI-асистент*: аналізує дані попереднього етапу, формує звіт з ключовими висновками та метриками (KPI, командна динаміка), надає пропозиції щодо превентивних практик (на основі звітів щодо впровадження сценаріїв минулих конфліктів тощо), генерує підсумковий звіт, допомагає у створенні Карти досвіду.

Результатом цього етапу є створення *Карти досвіду та результатів*, яка дозволяє уявити та зрозуміти потенційні переломні моменти «подорожі» під час процесу управління конфліктом, а також визначити можливості для подальшого розвитку та постійного вдосконалення.

В результаті дослідження авторами запропоновано авторську концептуальну модель креативного управління конфліктами «Компас 8D», яка є новим теоретико-практичним інструментом, здатним посилити ефективність управління конфліктами в умовах складної міжособистісної динаміки, високої швидкості змін та цифрової трансформації командної взаємодії. Наукова новизна концептуальної моделі креативного управління конфліктами в проєктах «Компас 8D» полягає у наступному:

(1) інтегровано етапи дизайн-мислення в процес управління конфліктом, що забезпечує людиноцентричний, креативний та інноваційно-орієнтований підхід до вирішення конфліктних ситуацій в проєктних командах;

(2) інтегровано інтелектуальні карти, як інструмент візуалізації, в контекст процесу управління конфліктом, що сприяє прозорості процесів прийняття рішень;

(3) обґрунтовано можливість та доцільність використання штучного інтелекту як асистента керівника проєкту під час управління конфліктом;

(4) запропоновано синкретичний підхід до управління конфліктами, що передбачає об'єднання аналітичних, емоційних, креативних і цифрових інструментів в єдину адаптивну модель реагування на конфлікти.

Висновки.

Впровадження концептуальної моделі креативного управління конфліктами в проєктах «Компас 8D» у практику сприятиме формуванню «локальної» командної культури роботи з конфліктами та створенню сприятливого середовища для співпраці, що дозволить трансформувати конфлікт у рушійну силу командного розвитку. Концептуальна модель спрямована на трансформацію конфлікту з джерела загроз у ресурс розвитку команди, забезпечення спільного фокусу на досягненні цілей проєкту, підвищення якості управлінських рішень, зниження емоційного навантаження у командах та створення синергійного робочого середовища навіть в умовах гібридної чи віддаленої співпраці.

Література:

1. Bedrii, Dmytro. (2020). Development of a model of integrated risk and conflict management of scientific project stakeholders under conditions of behavioral economy. *Technology audit and production reserves*. 3. 9-14. 10.15587/2706-5448.2020.207086.
2. El Khatib, Mounir & Alawadhi, Hamad. (2024). How Design Thinking Can Add Value to Project Management. *International Journal of Business Analytics and Security (IJBAS)*. 4. 39-54. 10.54489/ijbas.v4i2.351
3. Lokhande, A. (2022). Use of Artificial Intelligence Smart Tools in Projects. 2022 8th International Conference on Smart Structures and Systems (ICSSS), 1-
<https://doi.org/10.1109/ICSSS54381.2022.9782273>.
4. Munkvold, R., Kolås, L., & Palmquist, A. (2023). *A Conflict Management Game in Project-based Learning*. <https://doi.org/10.34190/ecgbl.17.1.1375>
5. Oksamutna, L. P. & Torba, T. V., (2024). Overview of modern approaches to conflict management in distributed IT-projects. *Management of Development of Complex Systems*, 59, 73–80, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.73-80](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.73-80)
6. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
7. Rösch, N., Tiberius, V. and Kraus, S. (2023), "Design thinking for innovation: context factors, process, and outcomes", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 26 No. 7, pp. 160-176. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0164>
8. Scarlat, C., & Bărar, D.-A. S. (2024). Towards a Transcultural Approach for Inter-Professional Communication in Complex IT Project Teams—Aiming to Avoid Cross-Functional and Cross-Hierarchical Conflicts. *Systems*, 12(1), 10.
<https://doi.org/10.3390/systems12010010>
9. Schwarz, Jan Oliver & Wach, Bernhard & Rohrbeck, René. (2023). How to Anchor Design Thinking in the Future: Empirical Evidence on the Usage of Strategic Foresight in Design Thinking Projects. *Futures*. 149. 103137. 10.1016/j.futures.2023.103137.
10. Бачинський, О. (2024). ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-18>
11. Бушуєв, С. Д., Івко, А. В., Лященко, Т. О., & Тихонова, О. О. (2024). Синкретичне управління інноваційними проєктами. *Управління розвитком складних систем*, (57), 20–26. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.20-26>
12. Бушуєв, С., Івко, А., & Тихонович, Ю. (2024). Синкретичне управління проєктами в епоху вибуху штучного інтелекту. *Екологічна безпека та природокористування*, 49(1), 85–98. <https://doi.org/10.32347/2411-4049.2024.1.85-98>
13. Григорович, А.Г., & Григорович, Б.А. (2018). Технології візуалізації даних. *Web of Scholar*, 4(22)
14. Данченко, О. ., & Федотова, Н. . (2024). Огляд сучасних моделей і методів управління конфліктами у проєктах. *Управління розвитком складних систем*, (60), 44–55. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.44-55>
15. Данченко, О. Б., Бедрій, Д. І., & Семко, І. Б. (2018). Концептуальна модель формування високоефективної команди проєкту. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 1 (1277). – С. 51-56
16. Лелюк, С., Алексєєнко, І., & Полтініна, О. (2021). ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ДАНИХ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ. *Економіка та суспільство*, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-74>
17. Мартиняк, І., & Бакушевич, І. (2024). ГІБРИДНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. *Сталий розвиток економіки*, (3(50), 21-26. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-4>
18. МЕЛЬНИЧЕНКО, О., & МЕЛЬНИЧЕНКО, М. (2022). КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 308(4), 26-30. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-4>
19. Мушинський, О. (2024). ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В ГІБРИДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>
20. Огороднік, М. (2025). ГІБРИДНЕ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ВИКЛИКИ ТА ПІДХОДИ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-51>
21. Ровенська, В., Смирнова, І., & Латишева, О. (2023). КОМУНІКАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОПЕРАЦІЙНИХ ТА ІТ ПРОЄКТАХ. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, (1(38), 12–20. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280727)
22. Триус, Ю., Ткаченко, Є. (2024). Особливості управління командою ІТ-проєкту в умовах віддаленої роботи. *Управління розвитком складних систем*, (60), 105–112. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.105-112>
23. ШАРОВ, В. (2024). ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ: КОНЦЕПЦІЯ ТА КЛЮЧОВІ ЕТАПИ. *Development Service Industry Management*, (2), 259–264. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(41))

УДК 614.2:005.

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-256-264

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Ганна Пазєєва

Канд. екон. наук, доцент, заступник завідуючого 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>

QUALITY ASSURANCE OF THE DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF A HEALTH CARE INSTITUTION

Ganna Paziieieva

PhD (Economics), associate professor, deputy head of the department of management technologies, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

Анотація. У статті досліджено теоретико-концептуальні питання та практичні аспекти забезпечення якості розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що забезпечення надання якісної медичної допомоги на належному, сучасному та технічному рівні, організація обслуговування пацієнтів на високому рівні з метою збереження життя та здоров'я людей є першочерговою ціллю, яка стоїть перед керівниками закладів охорони здоров'я в організаціях та розбудові системи управління закладом охорони здоров'я. Проте, досягнення таких цілей неможливо без впровадження системи якості на всіх рівнях управління медичним закладом, як на рівні безпосереднього надання медичної допомоги, так і на рівні організації та впровадження контролю процесів обслуговування пацієнтів, так і на рівні організації всієї системи управління закладом охорони здоров'я.

Метою статті є розгляд теоретико-концептуальних питань та практичних аспектів забезпечення якості 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 визначено основні компоненти забезпечення якості розбудови системи управління закладом охорони здоров'я. До них належать: мета, цілі, завдання, об'єкти та суб'єкти управління, які здійснюють безпосередній вплив на об'єкти управління якістю медичного закладу; принципи системності, цілеспрямованості, комплексності, доказовості, орієнтації на пацієнта, впровадження безперервного покращення, залучення всього персоналу закладу до процесів забезпечення якості; функції управління якістю, а саме: планування, організація, мотивація, регулювання та контроль; критерії якості надання медичної допомоги, зокрема: пацієнтоорієнтованість, науковість, ефективність, доступність, своєчасність, безпечність.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності всебічного вивчення принципів формування та впровадження системи управління якістю в закладах охорони здоров'я. Основна мета таких досліджень — розробка базових засад побудови ефективної системи якості, здатної адаптуватися до сучасних умов функціонування, процесів інформатизації та цифровізації усіх сфер діяльності медичного закладу. Особливу увагу слід приділити аналізу тенденцій і можливостей упровадження інноваційних лікувальних технологій з одночасним забезпеченням належного рівня безпеки та якості надання медичної допомоги. Це, у свою чергу, сприятиме подальшому ефективному розвитку закладів охорони здоров'я в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Ключові слова: управління якістю, система, управління, заклад охорони здоров'я, принципи управління, механізм управління, система управління закладом охорони здоров'я.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 14

Abstract. The article studies theoretical and conceptual issues and practical aspects of quality assurance of 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 ensuring the provision of high-quality medical care at an appropriate, modern and technical level, the organization of patient care at a high level in order to preserve the life and health of people is the primary goal facing the heads of health care institutions in the organizations and development of the management system of a health care institution. However, the achievement of such goals is impossible without the introduction of a quality system at all levels of management of a medical institution, both at the level of direct

provision of medical care, and at the level of organization and implementation of control of patient care processes, and at the level of organization of the entire management system of a health care institution.

The article is aimed at considering theoretical and conceptual issues and practical aspects of quality assurance of 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 and methodological approaches.

The scientific results obtained consist in the fact that the article identifies the main components of quality assurance for the development of the management system of a health care institution. These include: purpose, goals, tasks, objects and subjects of management that have a direct impact on the objects of quality management of a medical institution; principles of systematic, purposefulness, comprehensiveness, evidence, patient orientation, implementation of continuous improvement, involvement of all staff of the institution in quality assurance processes; quality management functions, namely: planning, organization, motivation, regulation and control; criteria for the quality of medical care, in particular: patient orientation, science, efficiency, accessibility, timeliness, safety.

The main goal of such research is to develop the basic principles of building an effective quality system capable of adapting to modern conditions of functioning, informatization and digitalization processes of all areas of a medical institution. Particular attention should be paid to the analysis of trends and opportunities for the introduction of innovative therapeutic technologies while ensuring the appropriate level of safety and quality of medical care. This, in turn, will contribute to the further effective development of health care institutions in a dynamic external environment.

Keywords: quality management, system, management, health care institution, management principles, management mechanism, health care institution management system.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 14

Постановка проблеми. Діяльність закладів охорони здоров'я в сучасних суспільно-економічних умовах функціонування знаходиться під впливом та дією зовнішніх та внутрішніх факторів, що здійснюють безпосередній вплив на формування системи управління закладом. Одним із таких потужних чинників є необхідність врахування цілей сталого розвитку, обґрунтованих та визначених Організацією Об'єднаних Націй як довгострокові стратегічні цілі соціально-економічного розвитку, діяльності людства загалом до 2030 року. Цілі сталого розвитку мають визначити політику та орієнтири діяльності закладів охорони здоров'я, а тому мають бути врахованими в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я. Передусім, мова йде про ціль три – «міцне здоров'я» з забезпеченням доступності, якості, безпечності медичної допомоги та доступу до неї всіх верств населення. Саме тому, забезпечення надання якісної медичної допомоги на належному, сучасному та технічному рівні, організація обслуговування пацієнтів на високому рівні з метою збереження життя та здоров'я людей є першочерговою ціллю, яка стоїть перед керівниками закладів охорони здоров'я в організаціях та розбудові

системи управління закладом охорони здоров'я. Проте, досягнення таких цілей неможливо без впровадження системи якості на всіх рівнях управління медичним закладом, як на рівні безпосереднього надання медичної допомоги, так і на рівні організації та впровадження контролю процесів обслуговування пацієнтів наданням, так і на рівні організації всієї системи управління закладом охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання забезпечення якості розбудови системи управління закладом охорони здоров'я досліджувалося у працях багатьох провідних науковців.

Поняття управління якістю в історичній його ретроспективі досліджено в праці В. Русавської & М. Таран (2021) та виявлено, що теорія та практика управління якістю у своєму історичному розвитку пройшла декілька етапів, кожен з яких має свої особливості, закономірності формування та виявлено етапи: індивідуального контролю; цехового контролю; приймального контролю; статистичного контролю; технічного контролю якості; комплексного управління якістю; Концепції TQM загального управління якістю; забезпечення якості на

базі стандартів ISO 9000 та впровадження інтегрованих систем управління якістю.

За визначенням С. Мельничук, О. Боровикова, Л. Баль-Прилипка (2012) загальна система управління якістю має на меті досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів усіх стейкхолдерів та ставить перед собою завдання постійного поліпшення якості шляхом регулярного аналізу результатів і коригування діяльності, прагнення до повної відсутності дефектів і зниження невиробничих витрат, забезпечення конкуренто-спроможності, завоювання довіри всіх зацікавлених сторін за рахунок використання інноваційних технологій.

За дослідженням С. Шорнікова, Ю. Підопригора & Н. Топчій (2023) в умовах глобалізації та розвитку міжнародної торгівлі ефективність діяльності підприємств на зовнішньому та внутрішньому ринках повністю залежить від того, наскільки їхня продукція чи послуги відповідають стандартам якості, тому проблема забезпечення та підвищення якості продукції є актуальною для всіх підприємств. Якість продукції належить до найважливіших критеріїв функціонування підприємства. Підвищення технічного рівня та вимог до якості продукції коригує темпи науково-технічного прогресу та зростання ефективності виробництва в цілому, а також істотно впливає на інтенсифікацію економіки, конкурентоспроможність вітчизняних товарів та життєвий рівень населення країни.

За дослідженням О. Момот (2007) зазначено, що в якості основних цілей СМЯ на підприємстві можна виділити наступне: покращення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції; забезпечення якості продукції в процесі виробництва та проектування; підвищення ефективності виробництва; оптимізація витрат на виробництво; зріст прибутку; збільшення обсягів виробництва продукції та ін.

За дослідженнями Н. Мережко, В. Осієвської, Н. Ясинської (2010) одним із найважливіших принципів менеджменту якості є принцип процесного підходу, який дозволяє: встановлювати чітку, однозначну відповідальність у звітності з ключових видів діяльності; розуміти та оцінювати можливості ключових видів діяльності; встановлювати внутрішні та зовнішні взаємозв'язки між функціями організації; оцінювати ризики, наслідки та механізми впливу на споживачів, постачальників та інших зацікавлених сторін; зосередити керівництво на таких факторах, як ресурси, методи та матеріали, які покращують ключові види діяльності організації.

На думку С. Соколовського, С. Павлова, М. Черкашина, М. Науменко, Є. Грабовського (2025) для ефективного управління організацією за стандартами ISO встановлені вісім принципів менеджменту якості, а саме: орієнтація на клієнта; лідерство; залучення нових кваліфікованих співробітників; процесний підхід; системний підхід до управління; постійне вдосконалення та робота над недоліками; прийняття фактичного підходу; підтримка взаємовигідних відносин з постачальником.

Так, за визначенням П. Гуржий (2024) «система управління якістю медичних послуг – це комплекс заходів, стандартів та процедур, спрямованих на забезпечення високого рівня якості надання медичних послуг, задоволення очікувань і потреб пацієнтів та інших зацікавлених сторін, а також постійне вдосконалення процесів у ЗОЗ».

У праці Г. Бухало (2024) визначені етапи контролю якості медичної допомоги в медичній установі та стверджується, що запровадження системи управління якістю медичної допомоги підвищує ефективність роботи медичного закладу.

У дослідженнях В. Валах, О. Рудінської, С. Бусел, В. Князькова (2024)

визначено, що на даному етапі розвитку медичного менеджменту в Україні необхідно враховувати те, що учасниками процесу покращення якості медичних послуг є всі: від пацієнтів та лікарів до інвесторів та фармацевтичних компаній; та те, що критерії оцінки якості медичної послуги в кожного із вказаних учасників процесу свої власні.

За дослідженням В. Касянчук (2019), показники якості медичної допомоги, включаючи показники процесу, розробляються для різних аудиторій, які можуть використовувати їх з метою підвищення ефективності медичних послуг. Для всіх цих цілей необхідно, щоб вони були осмисленими, науково обґрунтованими, узагальнюючими та інтерпретованими.

Науковці Н. Резнікова, О. Іващенко, О. Войтович (2018) зазначають, що зростання конкуренції на ринку медичних послуг призводить до появи нових постачальників таких послуг та пріоритетної зацікавленості суб'єктів господарювання в отриманні прибутку, іноді на шкоду якості надання медичних послуг.

У роботі В. Сміянова, А. Степаненко (2012) досліджено, що підвищення ефективності впровадження системи безперервного покращання якості медичної допомоги як основи індустріальної моделі управління якістю медичної допомоги передбачає застосування механізму внутрішнього аудиту.

Науковцями В. Сміяновим, А. Степаненко, С. Тарасенко (2013) розроблено організаційно-методологічний підхід до управління якістю медичної допомоги на основі механізму внутрішнього аудиту, що передбачає таку етапність: створення нормативно-правової бази управління якістю медичної допомоги; створення середовища, сприятливого до безперервного покращення якості медичної допомоги у закладі охорони здоров'я; проведення різних видів внутрішнього аудиту якості медичної допомоги мультидисциплінарною командою за

запропонованою етапністю, в результаті яких приймається управлінське рішення щодо покращення якості медичної допомоги в закладі охорони здоров'я.

У працях Ю. Вороненко та В. Горачук (2012) наголошується, що впровадження системи управління якістю медичної допомоги дозволяє закладу охорони здоров'я перейти від статичного контролю до динамічного покращання якості. Проте незважаючи на значну кількість наукових праць дослідження питання якості в управлінні закладом охорони здоров'я потребує подальших наукових досліджень.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є розгляд теоретико-концептуальних питань та практичних аспектів забезпечення якості 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. Реалізація цілей зростання якості медичної діяльності надання медичної допомоги пацієнтам потребує розробки та впровадження всього комплексу дій та заходів, спрямованих на забезпечення якості всіх процесів та операцій, як управлінської, так і безпосередньо медичної діяльності. Реалізація такої мети та вирішення поставлених завдань пов'язані в пергу чергу із забезпеченням якості розбудови системи управління закладом охорони здоров'я. Для вирішення завдань розвитку медичні заклади повинні бути забезпеченими необхідними обсягами фінансових ресурсів, персоналу, медичної техніки, обладнання з можливістю надання медичних послуг пацієнтам на відповідному рівні якості. Відповідне забезпечення високої

якості розбудови та функціонування самої системи управління медичним закладом дає можливість в подальшому здійснювати ефективне управління всім медичним закладом та забезпечувати впровадження системи управління якістю в діяльності медичного закладу, забезпечуючи безпосередньо високу якість процесів надання медичних послуг, медичної допомоги пацієнтам.

При цьому, саме розуміння якості в сфері охорони здоров'я має відмінності і визначається як безпосередньо рівень медичного сервісу та ввічливість в роботі медичних працівників, чи як професійність медичних працівників у наданні медичної допомоги. З позицій самого медичного персоналу якість надання медичної допомоги може визначатися як рівень надання послуг та можливість використання при цьому нових сучасних технологій діагностики чи лікування, можливість подолати хвороби та їх наслідки за менший період часу з кращими результатами для здоров'я пацієнта і т.д. З позицій керівників медичного закладу якість може розглядатися як можливість ефективного функціонування медичного закладу, залучення необхідного обсягу фінансування, розширення джерел фінансування, можливість придбання ефективної сучасної техніки, обладнання, ефективності організації роботи, взаємодії між структурними підрозділами та важливості до зростання рівня кваліфікації фаховості роботи медичних працівників та перспективи до зростання рівня їх компетентності.

Загалом, критеріями якості розбудови системи управління закладом охорони здоров'я та надання медичних послуг пацієнтам виступає ефективність, що передбачає раціональність у використанні всіх видів ресурсів медичного закладу в наданні медичних послуг; безпеку процесу надання медичної допомоги пацієнтам, використання в

діяльності лише перевірених та визначених локальним та клінічним протоколами методів та засобів надання медичної допомоги; пацієнтоорієнтованість, особистий індивідуальний підхід до пацієнтів, врахування їхнього стану, потреб, конкретизації засобів надання медичної допомоги; доступність можливості для пацієнтів отримати медичну допомогу в будь-який час у будь-якому місці, а також забезпечення самим медичним закладом доступу до відповідного обладнання та проведення процедур діагностики, тощо; науковість у наданні медичної допомоги, оскільки вся діяльність системи закладу та її працівників у наданні медичної практики має будуватися на принципах доказової медицини; комплексність, оскільки надання медичної допомоги повинно розглядатися як певний комплекс складових системи управління закладом охорони здоров'я, в тому числі механізмів, методів, дій та засобів, що забезпечують можливість до впровадження та забезпечення належного рівня якості.

Досягнення відповідних критеріїв якості залежить від сформованості ефективності самої системи управління та можливості цієї системи до планування і реалізації процесів управління якістю на всіх рівнях, в реалізації всіх процесів медичної, фінансово-господарської, забезпечувальної діяльності, в роботі всіх працівників та всіх структурних підрозділів медичного закладу, його механізмів системи управління. Необхідністю впровадження управління якістю в закладах охорони здоров'я викликано значною увагою, яку приділяють сьогодні цьому питанню в сучасному світі, ставлення суспільства до проблем якості, впровадженням державними органами та інститутами політики, спрямованої на зростання якості в медичній сфері; збільшення очікувано самого населення, пацієнтів, зростання якості медичних послуг медичної допомоги, яку вони отримують, зростання їх очікувань при отриманні кращого рівня медичної

допомоги; розумінням керівниками медичних закладів необхідності зростання рівня якості управління функціонування медичного закладу, зростання якості роботи персоналу, більш раціонального та ощадливого використання всіх його ресурсів, покращення процесів роботи працівників та структурних підрозділів, як результат зростання якості та безпеки надання медичної допомоги пацієнтам та зростання загальної якості діяльності медичного закладу. Система управління якістю закладу охорони здоров'я будується відповідно до міжнародних та імплементованих у вітчизняному законодавстві міжнародних стандартів ISO.

Таким чином, управління якістю медичного закладу має будуватися та впроваджуватися на концептуальних засадах дотримання відповідних міжнародних стандартів. Відповідно до міжнародних стандартів формуються головні компоненти управління якістю закладу охорони здоров'я.

Вихідними параметрами для формування та впровадження управління якістю в медичному закладі є формулювання мети та цілей в управлінні якістю медичного закладу. Деталізація цілей, які будуть реалізованими потребує визначення завдань, які повинні бути виконаними структурними підрозділами та працівниками медичного закладу з метою виконання визначених цілей.

Завдання дають можливість чітко виявити послідовність порядку виконання дій та безпосередньо сформулювати, запланувати конкретні дії та заходи, спрямовані на управління якістю закладу охорони здоров'я. Таким чином, завдання визначаються як конкретні дії, розробка та подальша реалізація яких призведе до отримання необхідного запланованого результату, зростання якості надання медичних послуг та

зростання якості загалом в діяльності медичного закладу.

Такими заходами діями можуть виступати як процеси діяльності та надання медичної допомоги, так і процеси планування діяльності, їх організації та впровадження систем контролю за функціонуванням, виконанням дій, впровадження процесів, дотриманням вимог до якості надання медичних послуг та процесів медичного обслуговування пацієнтів медичного закладу; впровадження координації та регулювання процесів забезпечення якості та контролю якості.

Управління якістю будується з дотриманням принципів та на засадах впровадження безперервних покращень, удосконалень в діяльності. Таким чином, досягається відповідність передбаченим нормам та стандартам якості та відповідності вимогам споживачів пацієнтів. Формування в медичному закладі системи управління якістю як складової загальної системи управління, передбачає наявність об'єктів та суб'єктів управління якістю. Так, суб'єкти управління якістю, в ролі яких виступають керівники всіх рівнів медичного закладу, особи задіяні в процесах управління якістю та всіх її рівнях, починаючи від керівників із визначенням концепції стратегії управління якістю, впровадженням політики в сфері якості, що відповідають за прийняття відповідної нормативно-правової документації, всі керівники структурних підрозділів та безпосередньо працівники, відповідальні за управління якістю. Таким чином, суб'єкти управління якістю здійснюють управлінський вплив на об'єкти управління якістю медичного закладу.

Компоненти управління якістю в системі управління закладом охорони здоров'я представлені на рис. 1.

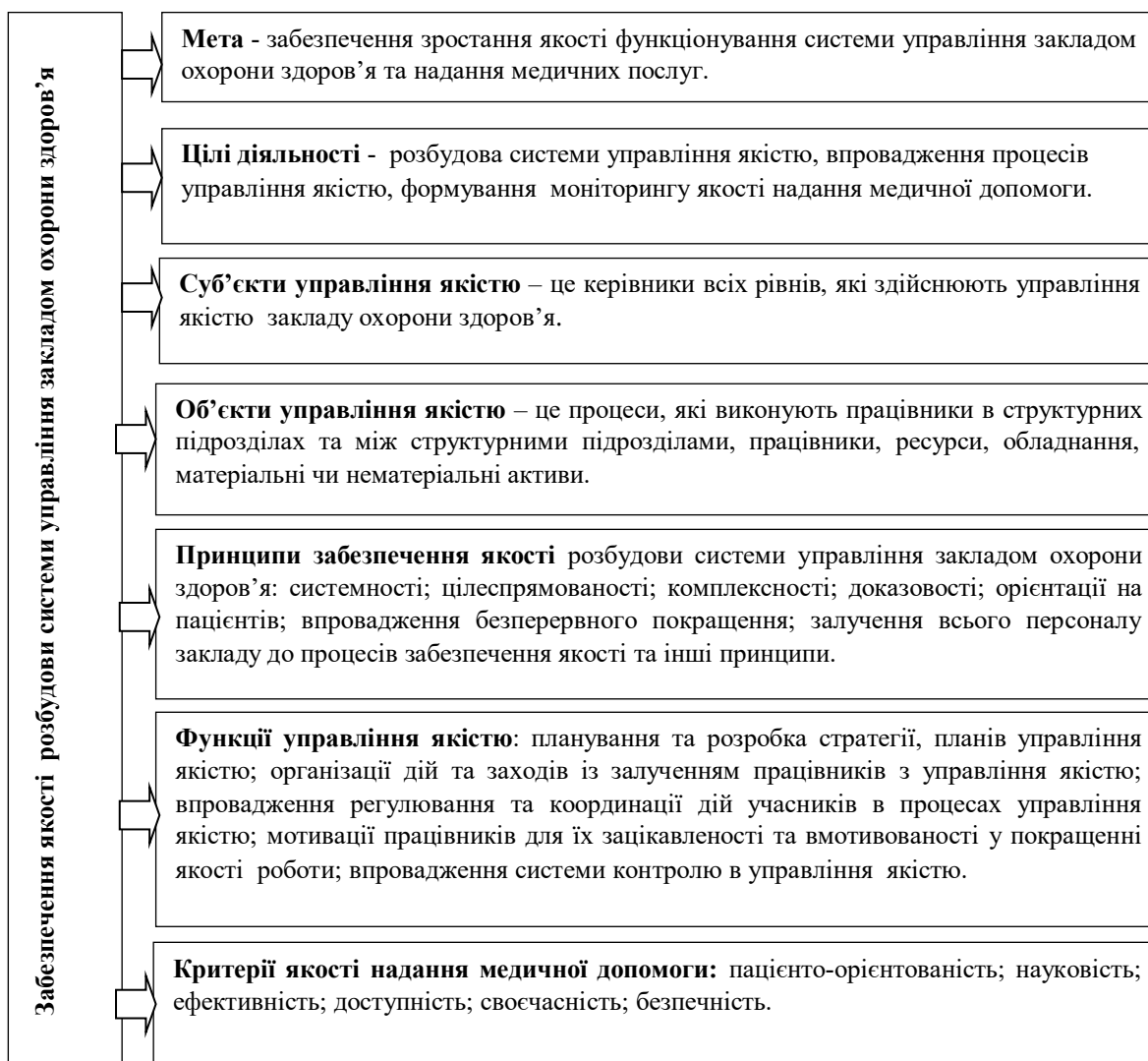


Рис. 1. Забезпечення якості розбудови системи управління закладом охорони здоров'я

Джерело: сформовано автором

До об'єктів управління якістю слід віднести процеси, які виконують працівники в структурних підрозділах та між структурними підрозділами, адже саме удосконалення якості виконання процесів забезпечує зростання якості результатів роботи наданих медичних послуг. До об'єктів управління якістю відносять працівників, ресурси, обладнання, матеріальні чи нематеріальні активи.

Впровадження управління якістю в системі управління закладами охорони здоров'я здійснюється із на засадах наукових підходів, а саме системного підходу, який розглядає все управління діяльністю медичного закладу як

управління єдиною системою; комплексного підходу, що розглядає управління якістю як комплекс дій та заходів; підхід з позицій безперервних покращень, оскільки саме управління якістю передбачає впровадження безперервних змін, удосконалень, в тому числі й удосконалення рівня знань, компетентностей, кваліфікації медичних працівників, набуття нового провідного досвіду; освоєння нових передових технологій; зростання рівня залученості персоналу закладу охорони здоров'я щодо впровадження процесів управління якістю; процесного підходу, оскільки саме впровадження якості реалізується завдяки

удосконаленню, покращенню та контролю за якістю виконання всіх процесів медичної та іншої діяльності, що здійснюються в закладі охорони здоров'я.

Управління якістю в системі управління закладом охорони здоров'я здійснюється з дотриманням низки принципів. Зокрема, принцип пацієнтоорієнтованості передбачає організацію та реалізацію заходів, спрямованих на забезпечення високої якості медичної допомоги, а також створення сприятливих умов, за яких перебування пацієнтів у закладі є комфортним з емоційної та побутової точки зору. Особлива увага приділяється безпеці, ефективності та результативності лікування. Принцип лідерства керівництва медичного закладу визначається здатністю керівників бути наставниками, джерелом професійного прикладу для інших працівників. Такий лідер не лише передає знання, навички та досвід, але й користується авторитетом і повагою серед колективу, сприяючи розвитку організаційної культури й удосконаленню внутрішніх процесів управління.

Такі лідери задають рівень професіоналізму, на який рівняються інші молоді працівники медичного закладу. Принцип інтеграції та інформаційного забезпечення визначає саму сутність управління якістю, яка по суті своїй інтегрована у всі процеси функціонування та надання медичної допомоги, використання сучасного програмного забезпечення, інформації та приєднання до інформаційної медичної системи, показує значення інформаційного забезпечення у функціонуванні та розвитку сучасного закладу охорони здоров'я. Принцип загального залучення працівників медичного закладу до процесу забезпечення якості здійснюється із впровадженням стимулів, мотивації, які спрямовані на підвищення рівня зацікавленості у зростанні якості, відповідності надання медичних послуг пацієнтам та зростанні якості всіх процесів функціонування медичного закладу. Принцип впровадження безперервних удосконалень, безперервних покращень є основоположним в системі

управління якістю, оскільки все управління якістю здійснюється завдяки постійному і безперервному удосконаленню процесів, покращенню знань та навичок працівників, покращення отриманих технологій, які застосовуються як в медичній сфері діяльності, так і в управлінні та функціонуванні закладу охорони здоров'я загалом.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо, що основними компонентами забезпечення якості розбудови системи управління закладом охорони здоров'я виступають: мета, що полягає у забезпеченні зростання якості функціонування системи управління закладом охорони здоров'я та надання медичних послуг, цілі, завдання, суб'єкти управління, що здійснюють безпосередній вплив на об'єкти управління якістю медичного закладу; принципи системності, цілеспрямованості, комплексності, доказовості, орієнтації на пацієнтів, впровадження безперервного покращення, залучення всього персоналу закладу до процесів забезпечення якості; функції управління якістю – планування, організації, мотивації, регулювання та контролю, та критерії якості надання медичної допомоги, такі як: пацієнтоорієнтованість; науковість; ефективність; доступність; своєчасність; безпечність.

Перспективи подальших досліджень цього напрямку визначаємо в необхідності всебічно вивчити та дослідити принципи формування і впровадження системи управління якістю в закладах охорони здоров'я з метою формування базових засад розбудови та впровадження дієвої ефективної системи якості, здатної врахувати сучасні умови функціонування, інформатизацію та цифровізацію всіх сфер діяльності закладу охорони здоров'я; тенденції та можливості впровадження нових інноваційних технологій лікування із забезпеченням належного рівня безпеки та якості, та забезпечення таким чином подальшого ефективного розвитку медичного закладу.

Література:

1. Бухало, Г. (2024). Система управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров'я. Topical aspects of modern scientific research : Proceedings of IX International Scientific and Practical Conference, Tokyo, Japan, 16-18 May 2024. Tokyo: CPN Publishing Group, С. 92-96.
2. Валах, В., Рудінська О., Бусел, С. & Князькова, В. (2024). Управління якістю медичних послуг в Україні в контексті міжнародного досвіду. *Економічний аналіз* № 2. С. 94-105. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.094>
3. Вороненко, Ю. & Горачук, В. (2012). Методичні підходи до впровадження стандартизації організаційних технологій в систему управління якістю медичної допомоги. *Український медичний часопис*. № 5. С. 108-110.
4. Гуржий, П. (2024). Управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я. *Підприємництво та інновації*. №33. С. 95-99. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.16>
5. Касянчук, В. (2019). Впровадження системи управління якістю у лікувально-профілактичних організаціях ISO 9001:2015. Суми: СумДУ. 246 с.
6. Соколовський, С., Павлов, С., Черкашина, М. & Науменко, М., Грабовський, Є. (2015). Управління якістю виробництва та обслуговування. Харків. Фоліо. 218 с.
7. Сміянов, В., Степаненко, А. & Тарасенко, С. (2013). Модель управління якістю медичної допомоги на основі механізму внутрішнього аудиту в закладі охорони здоров'я. *Медицина сьогодні і завтра*. № 4(61). С.106-109.
8. Сміянов, В. & Степаненко, А. (2012). Управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров'я. *Східноєвропейський журнал громадського здоров'я*. №2-3. С 64-67.
9. Мережко, Н., Осієвська, В. & Ясинська, Н. (2010). Управління якістю. Київ: КНТЕУ, 2010. 216 с.
10. Мельничук, С., Боровиков, О., & Баль-Прилипка, Л. (2012). Основи системи державного технічного регулювання. Київ : НУБіП, 2012. 283 с.
11. Момот, О. (2007). Менеджмент якості та елементи системи якості. Київ : Центр учбової літератури. 368 с.
12. Резнікова, Н., Іващенко, О. & Войтович, О. (2018). Моделі конкуренції на ринку послуг в сфері охорони здоров'я: проблеми використання потенціалу медичної галузі та її регулювання в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2_018/13.pdf.
13. Русавська, В., & Таран, М. (2021). Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. *Економіка та суспільство*. № 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39>
14. Шорнікова, С., Підпригора, Ю., & Топчій Н. (2023). Якість продукції як об'єкт управління на виробництві. Використання системи управління якістю. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (18), С.162-169. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.18>

УДК 005.334:005.342

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-265-274

СУЧАСНІ ПОГЛЯДИ, ТРАКТУВАННЯ ТА КОНТЕКСТИ КРИЗИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Наталя Москаленко¹, Кирило Моїсєєв²

¹Канд. екон. наук, 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>

²Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: MoiseievKH@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9626-8671>

MODERN VIEWS, INTERPRETATIONS AND CONTEXTS OF CRISIS IN AN ORGANIZATION

Natalia Moskalenko¹, Kyrylo Moiseiev²

¹Ph.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>

²Postgraduate Student, Department of Management Technologies, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, email: MoiseievKH@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9626-8671>

Анотація. У статті досліджено сучасні погляди щодо визначення кризи. Автори уточнили і пропонують розглядати кризу з декількох точок зору. По-перше, як етап життєвого циклу підприємства. Це етап розвитку організації, що виникає внаслідок накопичення внутрішніх суперечностей або змін у зовнішньому середовищі. Такий погляд підкреслює, що криза може бути не лише руйнівною, але й стимулювати оновлення та розвиток організації. По-друге, як порушення економічної рівноваги, що може бути спричинено внутрішніми або зовнішніми факторами. Це може призводити до дестабілізації процесів та загрожувати подальшому функціонуванню організації. По-третє, як потенціал змін. Криза виступає як каталізатор для перегляду стратегій, структур та процесів, що може призвести до підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Також, криза може бути класифікована за різними ознаками, зокрема за місцем виникнення, сферою впливу, масштабом, передбачуваністю, регулярністю та станом протікання.

Мета статті – систематизувати сучасні підходи до розуміння кризи в організаціях, окреслити нові контексти та перспективні напрями антикризового управління в умовах зростаючої складності середовища. Методологія базується на міждисциплінарному підході, що включає аналіз літератури, контент-аналіз публікацій, узагальнення теорій і концептуальне моделювання.

В екзистенційному розумінні криза – це не лише період небезпеки, але й можливість для глибокого самоаналізу, очищення та прийняття рішень, що ведуть до зростання, як особистісного, так і організаційного. Особливу увагу приділено викликам нової управлінської реальності: зростаючій невизначеності, деструктивним зовнішнім факторам, необхідності сценарного планування та цифровізації управлінських процесів. Спираючись на роботи І. Адизеса, Насіма Н. Талеба, Джона П. Коттера, Д. Гоулмана, В. Бріджеса, автори обґрунтовують необхідність переходу від традиційних фінансово-економічних інструментів до інтеграції поведінкових і психологічних чинників в антикризовому менеджменті. Серед них виділено роль когнітивних упереджень, психології прийняття рішень, емоційної стійкості керівників і команд, а також адаптивної поведінки та організаційної культури.

Узагальнено, що сучасне антикризове управління виходить за межі реакції на зовнішні загрози і дедалі більше зосереджується на людському факторі як ключовому елементі життєстійкості підприємств. Представлені у статті підходи можуть стати основою для подальших досліджень та розробки практичних інструментів для українських компаній.

Ключові слова: криза, антикризове управління, зміни, організаційний розвиток, емоційний інтелект, життєстійкість, невизначеність.

Формул: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 16

Abstract. The article explores contemporary perspectives on the definition of crisis. The authors refine and propose viewing the crisis from several angles. Firstly, the crisis is considered as a stage in the life cycle of an enterprise. This is a stage in the development of an organization that arises as a result of accumulating internal controversies or changes in the external environment. This perspective highlights that the crisis can be not only destructive but also stimulate renewal and development within an organization. Secondly, the crisis can be viewed as a disruption of economic balance caused by internal or external factors. This can lead to the destabilization of the processes and threaten the functioning of the organization in the long run. Thirdly, the crisis can also be seen as an opportunity for change. A crisis acts as a catalyst for rethinking strategies, structures and workflows, potentially boosting the organization's efficiency

and competitiveness. Also, the crisis can be classified according to the various characteristics, including its origin, area of impact, scale, predictability, frequency and development stage.

The study aims to systematize current views on organizational crises and define future directions in crisis management amid growing complexity. It uses an interdisciplinary approach, including literature review, content analysis, and conceptual modeling.

In an existential sense, the crisis is not only a period of danger, but also an opportunity for deep self-reflection, renewal and decision-making, which lead to personal and organizational growth. Special attention is given to the challenges of the new management reality: increasing uncertainty, destructive external factors, the need for scenario planning and the digitalization of management processes. Based on the works of I. Adizes, Nassim N. Taleb, John P. Kotter, D. Goleman and W. Bridges, the authors prove the necessity of transitioning from traditional financial and economic tools to the integration of behavioral and psychological factors in crisis management. This includes the impact of cognitive biases, the psychology of decision-making, emotional resilience of leaders and teams, as well as adaptive behavior and organizational culture.

It is summarized that modern crisis management goes beyond reacting to external threats and increasingly focuses on the human factor as a key element of organizational resilience. The approaches outlined in the article can serve as a basis for further research and the development of practical tools for Ukrainian companies.

Keywords: crisis, crisis management, change, organizational development, emotional intelligence, viability, uncertainty.

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 16

Вступ. В умовах повномасштабного вторгнення та тривалого воєнного стану поняття «криза» набуло особливої ваги в українському суспільстві та бізнес-середовищі. Поруч із традиційним терміном «криза» дедалі частіше використовують такі синоніми, як «виклик», «загроза», «нестабільність», «турбулентність» чи «форс-мажор», «невизначеність». Ці слова передають широкий спектр складних ситуацій, які мають потенційно негативні наслідки для організацій і вимагають негайного реагування.

Попри широке вживання, саме поняття «кризи» залишається багатозначним і не має єдиного, усталеного визначення. У науковій і практичній літературі існує велика кількість різних, а часом і суперечливих трактувань цього явища. Це свідчить про складність самої природи кризових процесів та необхідність розглядати їх через призму різних підходів. Поняття «кризи» часто змішується з іншими термінами. До прикладу, такі, як: надзвичайна подія поза контролем людини, що загрожує життю або здоров'ю; непередбачувана подія; випадок, спричинений людським, економічним або технічним фактором; подія, що завдає значної шкоди і виходить за межі наявних можливостей реагування; природна катастрофа; надзвичайна ситуація. Через розмитість та змішаність цих термінів

можуть виникати труднощі у правильному розумінні того, що таке криза, а також у визначенні релевантних заходів реагування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених проблем. Шаранов Р. С. (2021) досліджує алгоритм антикризового управління для малого, середнього та великого бізнесу, зосереджуючи увагу на фінансово-економічній кризі та її етапах (виділених цим автором), як стратегічна, структурна, оперативна ліквідності, неплатоспроможність, банкрутство. Халіна В. Ю., Абеленцев Є. В. (2023) дослідили теорії адаптації бізнесу з огляду концепції світоустрою. Запропонована класифікація видів адаптації та невизначеності розширює уявлення предмету дослідження і дає можливість розвивати антикризові стратегії для підприємств. Чернишова Л. І. та співавтори (2024) описали ризики підприємства під час війни, зокрема: ризик окупації, колабораціонізму, матеріальних втрат, втрати ключового персоналу, репутаційні, регуляторні, податкові, логістичні, фінансові ризики. Автори запропонували моделі управлінської поведінки сучасних підприємств, такі як: адаптивна, ризик-орієнтована, антикризова, очікувана, випереджаюча, регуляторна тощо. Яковсь І. С. (2009) досліджує співвідношення розуміння ризику та невизначеності, як змінювалися погляди теорії на це, які причини

виникнення невизначеності та зумовленого нею ризику, пропонує схему видової класифікації невизначеності. Тему обґрунтування підходів щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища і ув'язування зі стратегією розвитку досліджували такі автори, як Кривобок К. В. (2018), а також проблематику видів невизначеності функціонування підприємств у конкурентному середовищі – Яцишин С. Р. (2020) та інші.

Аналіз праць Шаранова Р. С. (2021), Халіної В. Ю. та Абеленцева Є. В. (2023), Чернишової Л. І., Бондар К. Р. та Красіловської Л. О. (2024) дозволяє виокремити низку позитивних досягнень у розвитку теорії та практики антикризового управління компаніями, зокрема: 1) структурування кризових процесів, наприклад, у вигляді алгоритму проходження підприємством фінансово-економічної кризи з деталізацією її етапів (стратегічна, структурна, оперативна криза тощо), запропонованого Шарановим Р. С. Це створює практичний інструментарій для діагностики та планування антикризових заходів; 2) актуалізацію концепції адаптації в умовах невизначеності як розширення розуміння природи невизначеності та видів адаптації бізнесу (Халіна В. Ю. та Абеленцев Є. В.), що відкриває нові можливості для створення гнучких антикризових стратегій; 3) фокус на ризиках, пов'язаних із війною та веденням бізнесу в умовах воєнного стану — описані специфічні ризики (зокрема ризики окупації, втрати персоналу, регуляторні ризики), а також запропонована типологія управлінської поведінки підприємств (Чернишова Л. І. та співавтори), що є надзвичайно актуальною в сучасних українських реаліях. Ґрунтовне дослідження було проведено авторами К. Іванченко та О. Біловодська (2024), які

проаналізували та систематизували наукові підходи до визначення та класифікації криз у діяльності суб'єктів господарювання.

Якщо заглибитися в українську економічну та управлінську науку і проаналізувати поняття «криза», то можна дійти висновку, що «криза» розглядається з різних підходів, що відображає багатогранність цього явища, основними з яких є (рис.1):

1. Криза як етап життєвого циклу підприємства. Деякі дослідники розглядають кризу як природний етап розвитку підприємства, що виникає внаслідок накопичення внутрішніх суперечностей або змін у зовнішньому середовищі. Цей підхід підкреслює, що криза може бути не лише руйнівною, але й стимулювати оновлення та розвиток організації.

2. Криза як порушення економічної рівноваги. Інші вчені визначають кризу як стан, що характеризується порушенням економічної рівноваги підприємства, спричиненим внутрішніми або зовнішніми факторами. Це може призводити до дестабілізації процесів та загрожувати подальшому функціонуванню організації.

3. Криза як потенціал змін. Деякі автори розглядають кризу як можливість для змін і розвитку. У цьому контексті криза виступає як каталізатор для перегляду стратегій, структур та процесів, що може призвести до підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

4. Класифікація криз за різними ознаками. У науковій літературі також пропонуються різні класифікації криз, зокрема за місцем виникнення, сферою впливу, масштабом, передбачуваністю, регулярністю та станом протікання. Це дозволяє більш точно ідентифікувати та аналізувати кризові явища в діяльності підприємств.

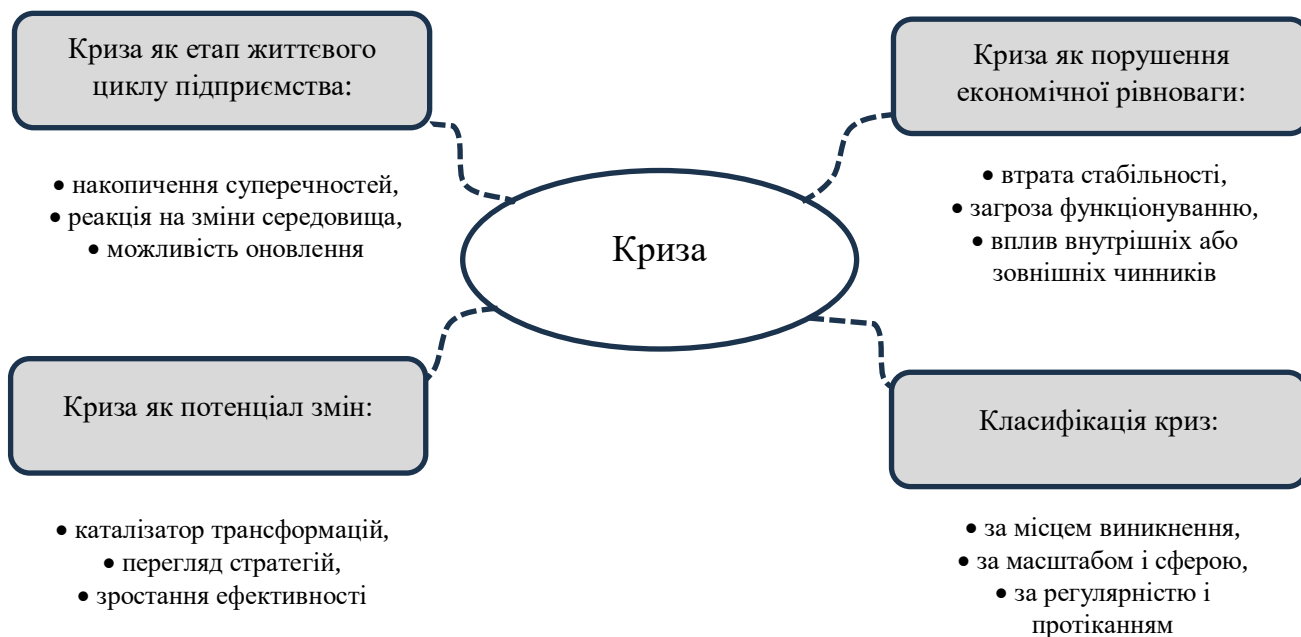


Рис. 1. Підходи до розуміння поняття «криза» в українській економічній та управлінській науці

Джерело: сформовано авторами

Ці підходи демонструють різноманіття поглядів українських економістів і менеджерів на природу та сутність криз, що, безумовно, дозволяє глибше осмислити це явище та формувати більш ефективні стратегії управління. Водночас, на нашу думку, сучасна теорія і практика антикризового управління потребує подальшого розвитку з урахуванням нових контекстів і викликів. Це зумовлюється, зокрема, такими факторами:

по-перше, кризу варто розглядати як передбачуване, а не випадкове явище в житті організації. Такий підхід обґрунтовується, зокрема, концепцією життєвого циклу організації Іцхака Адізеса, згідно з якою криза є закономірним етапом розвитку, що сигналізує про потребу в трансформації;

по-друге, значно зросла частота та інтенсивність зовнішніх деструктивних чинників – пандемія COVID-19, повномасштабна війна, швидкі технологічні зміни, природні катаклізми – що підвищує вимоги до гнучкості управлінських систем.

У цьому зв'язку варті особливої уваги й наукового опрацювання такі перспективні напрями антикризового менеджменту: інтеграція поведінкових підходів. У наявних дослідженнях бракує аналізу когнітивних чинників, які впливають на ухвалення рішень у кризових умовах. Це обмежує розуміння реальної управлінської поведінки; врахування впливу цифровізації. Питання застосування технологій (Big Data, штучного інтелекту, автоматизації) в антикризовому управлінні розглядаються фрагментарно, хоча в умовах високої невизначеності цифрові інструменти можуть стати критично важливими; розробка сценарних стратегій розвитку. Існує потреба в комплексному підході до побудови сценаріїв розвитку підприємств у багатовекторному середовищі невизначеності (економічній, політичній, війсьній); механізми взаємодії зі стейкхолдерами. Поглибленого аналізу потребують підходи до взаємодії бізнесу з державою, громадянським суспільством і міжнародними структурами в умовах кризи.

Мета дослідження (постановка завдання) полягає у систематизації

сучасних підходів до трактування кризи в організаціях, виокремленні нових теоретичних і практичних контекстів її розуміння, а також у визначенні перспективних напрямів розвитку антикризового управління з урахуванням зростаючої складності зовнішнього середовища. Методологія дослідження базується на міждисциплінарному підході, що поєднує аналіз наукової літератури та елементи системного аналізу. У процесі дослідження були використані такі методи: контент-аналіз наукових публікацій українських та зарубіжних авторів, аналітичне узагальнення сучасних теоретичних моделей криз, а також концептуальне моделювання для формулювання напрямів подальших досліджень у сфері антикризового менеджменту.

Результати дослідження. У світлі наведеного, вектор сучасного антикризового управління зміщується від переважно фінансово-економічних інструментів (ліквідність, реструктуризація боргів, скорочення витрат) до поведінкових і психологічних чинників. Серед них варто виокремити: психологію ухвалення рішень – розуміння того, як керівники й команди діють під тиском стресу, невизначеності й ризику; когнітивні упередження – усвідомлення впливу ментальних упереджень та викривлень (наприклад, ефекту підтвердження або надмірного оптимізму) на ефективність рішень; емоційну стійкість і емоційний інтелект – здатність керівника регулювати як власні емоції, так і емоційний стан команди, що стає критично важливим у періоди турбулентності; адаптивну поведінку організації – це не лише фінансова гнучкість, а й стратегічне мислення, здатність швидко навчатися й змінюватися; організаційну культуру – спроможність формувати культуру відкритості до змін, прийняття помилок і підтримки ініціатив, що сприяє виживанню та розвитку в умовах кризи.

Підсумовуючи, перехід від вузькоекономічного трактування кризи до

інтеграції поведінкових і психологічних аспектів є не просто актуальним, а необхідним. У добу глибоких трансформацій та екзистенційних загроз саме людський фактор – свідомість, емоції, культура рішень – стає визначальним для життєстійкості й еволюції компаній.

Успішні та життєстійкі компанії – це вже не лише ті, хто має потужні фінансові резерви, а й ті, хто може: підтримувати емоційну стійкість команд; мінімізувати вплив когнітивних упереджень на рішення; стимулювати адаптивність, гнучкість і проактивне мислення; швидко змінювати поведінкові моделі відповідно до нових загроз. Таким чином, сучасне антикризове управління — це не лише про ресурси, а й про людей: їхню психологію, мотивацію, здатність діяти в складних обставинах. Тобто, це перш за все про людей.

Отто Ф. Больнов, який вважається основоположником «позитивного екзистенціалізму» та «філософії надії» розглядав кризу не лише як загрозу, але й як можливість для особистісного зростання та трансформації. В контексті людського існування Больнов (1966) писав про кризу, як про процес, який звільняє індивіда від застарілих переконань, звичок або ролей, що більше не служать його розвитку. Це як своєрідне «очищення» від того, що заважає особистісному зростанню. Також розглядав кризу як момент вибору, коли індивід стикається з необхідністю обрати між різними шляхами, що визначають його подальший розвиток. Цей вибір часто супроводжується невизначеністю, але саме через нього можливе досягнення автентичного існування. Отже, філософський зміст кризи Больнов розкриває через два основні значення (рис. 2): 1) криза як очищення – індивід повинен бути звільнений від зайвого, тобто очищений, 2) криза як рішення – індивід повинен вибрати між двома можливостями, тобто зробити вибір, що стосується напрямку, шляхів, якими він збирається слідувати.

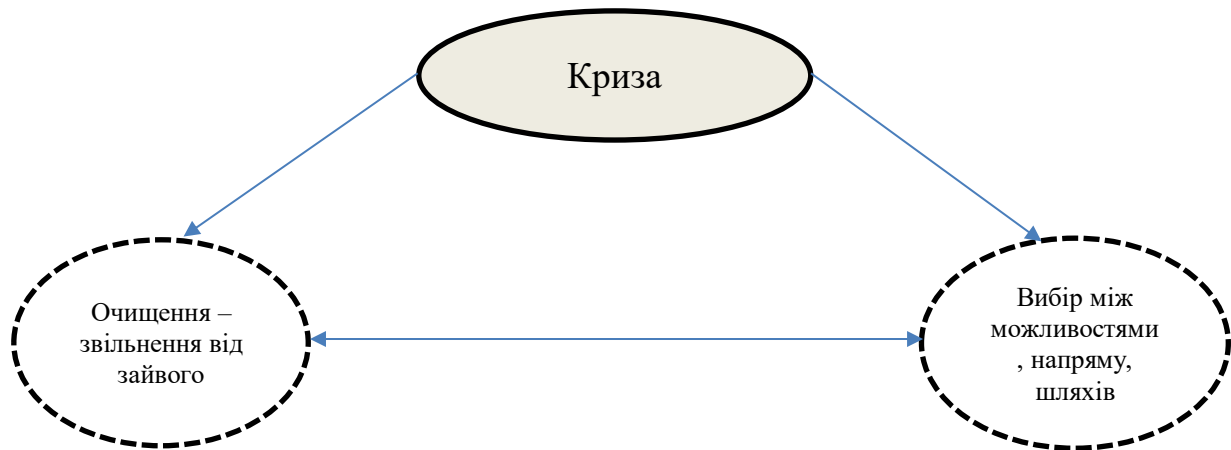


Рис. 2. Криза в екзистенційному розумінні

Джерело: складено за ідеями Отто Ф. Больнова)

Цікаво, що у грецькій мові слово «κρίσις» (krisis) означає «суд», «рішення», «поворотний пункт», і також має відтінок очищення через випробування. Подібні значення слова «криза» можна знайти і в санскриті. Наприклад, слово «kṛī» означає «очищати», «вибирати», що підкреслює універсальність цих концепцій у різних культурах. Існує міф щодо китайського ієрогліфу слова «криза» (wei-jī), начебто він поєднує значення «небезпека» і «можливість». Насправді, за словами синологів, «wei» означає «небезпека», а «jī» - «зміна» або «поворотний момент», що радше підкреслює можливість виникнення небезпеки, а не позитивний потенціал. Ці етимологічні інтерпретації простежуються в визначеннях та поясненнях сучасних авторів, які ми розглянемо. Криза – це точно сигнал про зміни, найкращий момент для переосмислення.

Підкреслимо, що за Больновим, криза – це не лише період небезпеки, але й можливість для глибокого самоаналізу, очищення та прийняття рішень, що ведуть до особистісного зростання. Проектуючи цю ідею на організацію, можна сказати, що організаційна криза відкриває шлях до переосмислення місії, цінностей і стратегій компанії. Криза говорить про переломний момент, перехідний стан, загострення, небезпечний нестійкий стан. Вона змушує менеджмент відмовитися від застарілих

моделей управління, неефективних процесів чи непродуктивних комунікаційних практик. У момент кризи керівництво стоїть перед вибором: залишитися в полоні старих структур, ідей, стратегій або обрати нові шляхи розвитку, адаптації та оновлення. Саме завдяки такому «очищенню» організація має шанс перейти на новий рівень функціонування, зміцнити корпоративну культуру та стати більш стійкою до викликів майбутнього.

За Іцхаком Адизесом (2020), криза – це критичний «прохідний пункт» в життєвому циклі організації, коли накопичені невідповідності між процесами, структурою та людьми стають загрозливими для її існування. Криза оголює приховані проблеми (Адизем називає їх «патологіями»), які раніше маскувалися зовнішнім успіхом або інерційним зростанням. Наприклад, неконтрольований відтік талантів і знань, падіння частки ринку, критичний фінансовий дефіцит, падіння внутрішньої мотивації працівників, конфлікти між функціональними підрозділами. Компанія мусить швидко перебудуватися, «очистивши» застарілі моделі управління, надлишкові структури, неефективні процеси та обравши нові шляхи розвитку. Інакше кажучи, криза потребує організаційного катарсису - болісного, але

життєво необхідного процесу, що оновлює систему.

Адизес особливо наголошує, що криза не може бути вирішена лише раціональними заходами (такими як перерозподіл ресурсів, зміни в технологіях чи реструктуризація). Ефективне проходження кризи вимагає «управління серцем»: лідери мають пройти через глибоку саморефлексію та чесно оцінити власні помилки; потрібна відданість цінностям і місії організації, а не лише прагнення до виживання; необхідно плекати довіру, повагу й відкритість у команді — навіть тоді, коли рішення є болючими.

Без внутрішньої щирості, без розуміння, «хто ми є» і «навіщо ми існуємо», криза може закінчитися руйнуванням. Натомість, пройшовши через кризу з гідністю й глибиною, організація може вийти на новий рівень цілісності, адаптивності та життєздатності. За Адизесом, криза — це шанс на оновлення. Проте скористатися ним здатні лише ті організації, які вміють поєднувати жорсткість розуму з м'якістю серця.

Насім Н. Талеб (2012) вводить поняття антикрихкості як здатності системи не просто витримувати потрясіння, а зміцнюватися завдяки ним. Кризу він розглядає як джерело невизначеності та стресорів, які розкривають «чутливість» та стимулюють зростання. У філософії антикрихкості Талеба криза виступає необхідною умовою розвитку і вдосконалення систем, які не просто витримують удари долі, а стають сильнішими завдяки ним. Талеб вводить принципову відмінність між трьома типами систем: крихкі системи — бояться невизначеності й потрясінь, для них криза — це загроза руйнування (наприклад, надто централізовані організації або складні бюрократичні структури); робастні системи — витримують удари, але не змінюються (вони стійкі, проте не розвиваються); антикрихкі системи — люблять невизначеність, волатильність і стресори,

оскільки саме через них здобувають нові можливості для зростання та еволюції.

У цьому сенсі криза — це тест і можливість. Криза розкриває слабкі місця системи (її чутливість, крихкість), провокує адаптацію і вдосконалення, створює середовище для появи нових стратегій і проривних рішень. За Талебом системи, які мають шанс виграти від криз і хаосу, зазвичай побудовані на принципах простоти (малі структури краще переживають стрес), децентралізації (відсутність єдиної точки провалу), надлишковості (свідоме створення запасів ресурсів або резервних стратегій), опціональності (можливості швидко обирати між різними варіантами дій залежно від змін обставин). Таким чином, у баченні Талеба криза є джерелом шансів і зростання — можливістю отримати опціональність і розширити спектр можливостей, якщо система побудована з урахуванням простих правил, децентралізації та надлишковості ресурсів.

Джон П. Коттер, автор книг з кризи лідерства та провідних змін, у своїй моделі управління змінами підкреслює важливість кризи як «спаленої платформи». За Коттером криза — це ситуація, що примушує людей усвідомити загрозу і нагальність змін, це імпульс для створення відчуття невідкладності, першого й критичного кроку на шляху змін. Без відчуття невідкладності будь-яка трансформація в організації приречена на провал. Він стверджує, що лідери мають не тільки визнати кризу, а й правильно реагувати на неї: не занурюватися в паніку і не вдаватися до поспішних рішень, а бачити в ній стартову точку для усвідомлених, скоординованих дій.

За теорією Коттера (2021), перша реакція керівництва на кризу визначає траєкторію подальших подій. Якщо відповідь є ефективною, вона не лише мобілізує ресурси для подолання небезпеки, але й закладає основу для відновлення та навіть зростання організації після кризи. Коттер застерігає від небезпеки «false urgency» (активність без реальних результатів), коли співробітники зайняті численними завданнями, але їхні дії

не наближають організацію до вирішення основної проблеми. У такому випадку активність створює лише ілюзію змін, і організація ризикує залишитися в стані втомленого хаосу. Отже, справжнє відчуття невідкладності базується на ясному розумінні серйозності ситуації, на відкритій комунікації та наданні співробітникам конструктивних шляхів діяти. Лідери, які в кризі транслують спокій, впевненість і напрямок руху, здатні перетворити небезпеку в поштовх до справжніх змін.

Вільям Бріджес, автор книги з управління змінами (2017), наголошує на важливості розуміння змін як ключів до успіху організацій. Він каже, що перехідний період – це психологічний процес адаптації до змін, і вважає кризу початком процесу внутрішньої психологічної трансформації. Бріджес так описує три фази перехідного періоду: 1) відмова від старого, 2) невизначеність між старим і новим, 3) формування нового «Я» й нових практик. Для Бріджеса криза – це момент, коли організація (та її люди) мають відпустити минуле, пережити «нейтральну зону» й обрати шлях, який відповідає новим умовам.

У роботах усіх згаданих авторів криза організації – це не щось винятково негативне чи відокремлене від психології людей, які нею керують, а навпаки – явище, тісно пов'язане з мисленням, емоціями, рішеннями та поведінкою керівників і команд.

Деніел Гоулман, автор концепції емоційного інтелекту (2011), прямо не дає окремого визначення «кризи» в класичному розумінні економіки чи менеджменту. Але через його роботи можна вивести таке розуміння, що криза – це момент, коли емоційна компетентність лідерів визначає, чи впорається організація зі стресом і невизначеністю. Під час кризи особливо проявляються вміння керувати емоціями – своїми й інших людей. Саме брак саморегуляції, емпатії, адаптивності й навичок впливу часто поглиблює кризу. Серед ключових ідей Гоулмана щодо кризи

можна відзначити такі: під тиском кризи автоматично активуються первинні емоційні реакції (страх, паніка, агресія); лідер з високим емоційним інтелектом здатен охолодити ситуацію, мобілізувати колектив і спрямувати стрес у конструктивне русло; висока емоційна компетентність – запобіжник для дезінтеграції в умовах високої напруги. Словами Гоулмана, «лідерство вимагає не лише бачити шлях уперед у тумані невизначеності, але й управляти емоціями тих, хто йде за тобою» (2011).

Отже, підсумовуючи концепції Адизеса, Талеба, Коттера, Вільямса та Гоулмана, можна стверджувати, що криза розглядається не лише як зовнішній інцидент чи обставина, а як явище, тісно пов'язане з людським фактором — тобто з управлінням. Узагальнюючи їхні підходи, можна виокремити кілька ключових чинників кризи крізь призму людської участі:

1. Невідповідність між людьми, процесами та середовищем (І. Адизес). Криза виникає, коли накопичуються суперечності між тим, як люди працюють, як організована структура, і як змінюється ринок. Відсутність адаптації людей і систем призводить до загострення внутрішніх проблем.

2. Страх перед змінами і збереження статус-кво (Дж. Коттер). Керівники і працівники часто ігнорують ранні сигнали небезпеки через комфортність звичного. Без гострого відчуття невідкладності люди не діють і застрягають у «хибній активності» замість реальних змін.

3. Нездатність до антикрихкості (Н. Талеб). Люди і організації часто будують системи, надто вразливі до стресу. Антикрихкі системи, навпаки, передбачають готовність людей приймати нестабільність і використовувати її для зростання.

4. Невміння впоратися з невизначеністю та комплексністю (В. Бріджес). Люди у кризі схильні шукати прості відповіді замість роботи з багатошаровою реальністю. Криза

загострює когнітивні упередження й емоційні реакції.

Висновок. Криза не є винятковим або повністю непередбачуваним явищем у житті організації. У контексті сучасних підходів (Адизес, Коттер, Талєб, Гоулман та інші) вона постає радше як закономірна фаза розвитку, точка повороту або момент істини, коли виявляється здатність системи адаптуватися, навчатися та еволюціонувати. Згідно з теорією життєвого циклу організації, кризи є прогнозованими й часто неминучими, що дозволяє готуватися до них завчасно. Водночас зростання інтенсивності та частоти зовнішніх дестабілізуючих чинників – таких як пандемії, війни, технологічні прориви – вимагає від організацій нової якості антикризового управління.

Сучасний акцент зміщується з традиційних фінансово-економічних інструментів на поведінкові та психологічні фактори: роль емоційного інтелекту, адаптивності, когнітивної гнучкості та культури відкритості. Управління в умовах кризи дедалі більше потребує лідерів, здатних не лише стабілізувати ситуацію, а й трансформувати її на користь зростання. Будь-яка організація, з цієї точки зору, є не лише функціональною системою, а й відображенням бачення її засновника та

ключових лідерів. Головна мета, стратегія та цінності організації проектуються через особистісні уявлення, досвід і психологічну готовність керівників – як на рівні топ-менеджменту, так і на рівні команд на місцях. Кожен управлінець у процесі реалізації загальної стратегії водночас транслює власне розуміння ситуації, що створює багаторівневу проєкцію організації – з її сильними сторонами, викликами та зонами турбулентності.

У межах поставленої мети дослідження було систематизовано сучасні трактування кризи та виокремлено нові контексти – зокрема, роль цифровізації, поведінкових чинників, сценарного мислення й міжсекторної взаємодії.

Це відкриває перспективу для подальших досліджень на стику стратегічного управління, психології особистості та організаційної поведінки. Особливо актуальними стають вивчення впливу ментальних моделей керівників на антикризові рішення, розробка типологій лідерських стратегій у нестабільному середовищі, а також створення практичних інструментів для підвищення усвідомленості управлінців щодо власного впливу на життєздатність і розвиток організації в кризу.

Література:

1. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства Центральнотериторіальний науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6 (39). С. 288-296. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/30.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/30.pdf) (дата звернення: 12.04.2025).
2. Халіна В. Ю., Абеленцев Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6> (дата звернення: 12.05.2025).
3. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 3-4 (316-317). С. 126-136. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136> (дата звернення: 12.04.2025).
4. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 412-420. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 13.04.2025).
5. Якоб І. С. Ризик як міра невизначеності. Економічний вісник Донбасу. 2009. № 1 (15). С. 136-139. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2025).
6. Яцишин С.Р. Групування та класифікація видів невизначеності функціонування підприємств в конкурентному середовищі. Соціально-економічні проблеми сучасності: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції [м. Маріуполь, 31 травня 2020 р.]. Маріуполь, 2020. С. 52-56. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38414?mode=full> (дата звернення: 13.04.2025).
7. ІВАНЧЕНКО, К., & БІЛОВОДСЬКА, О. (2024). КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ КРИЗИ ДІЯЛЬНОСТІ

СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 1 (224), 28-36. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4> (дата звернення: 22.04.2025).

8. Больнов, Отто Фрідріх // Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/Больнов,ОттоФрідріх> (дата звернення: 26.04.2025).

9. Bollnow, O. F. (1966). *Krise und neuer Anfang: Beiträge zur pädagogischen Anthropologie*. Verlag W. Kohlhammer. Доступно за посиланням: bollnow-gesellschaft.de (дата звернення: 28.04.2025).

10. Adizes, I. K. (2020). *How to Manage in Times of Crisis*. Adizes Institute Publishing. Adizes Institute. "The PAEI Model Explained." URL: <https://www.adizes.com/>. (дата звернення: 26.04.2025).

11. *Managing in Times of Crisis: Lessons from Adizes*. Text by Mike Sainz (2024). URL: https://openexo.com/insight/managing-in-times-of-crisis-lessons-from-adizes?utm_source=chatgpt.com

12. Талєб, Насім Ніколас (2021). *Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті*. Наш Формат. 392 с. (дата звернення: 12.04.2025).

13. *Crisis Leadership: The First Response Shapes The Journey* (2021). By Jimmy Leppert and Rod Walker. URL: https://www.kotterinc.com/crisis-leadershiphow-the-first-response-shapes-the-journey/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.04.2025).

14. Bridges, W. , Bridges. S. (2017). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (Revised 4th Edition). Nicholas Brealey Publishing. 190 p. (дата звернення: 26.04.2025).

15. Модель переходу Бріджеса (Bridges Transition Model). Текст Zosym Maxym (2022). URL: <https://www.maxzosim.com/bridges-transition-model/> (дата звернення: 26.04.2025).

16. Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. Northampton, MA: More Than Sound. (дата звернення: 29.04.2025).

УДК 330.46:658

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-275-285

РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕЧІТКОГО ЛОГІЧНОГО ВИСНОВКУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВИПРОБУВАЛЬНИХ ЛАБОРАТОРІЯХ

Олександр Кузьменко¹, Леонід Віткін²

¹Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: aleksandr.kuzmenko.1273@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4451-6753>

²Д-р техн. наук, професор кафедри управлінських технологій, Віткін Леонід Михайлович, ВНЗ «Університет економіки та права, м. Київ, Україна, e-mail: lmvitkin@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0731-1333>

DEVELOPMENT OF A FUZZY LOGICAL INFERENCE SYSTEM FOR MANAGEMENT DECISION MAKING IN TESTING LABORATORIES

Oleksandr Kuzmenko¹, Leonid Vitkin²

¹Postgraduate student, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, email: aleksandr.kuzmenko.1273@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6753>

²Doctor of sciences (Engineering), professor of management technologies department, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: lmvitkin@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0731-1333>

Анотація: Метою статті є розробка системи нечіткого логічного висновку прийняття управлінських рішень у випробувальних лабораторіях. Відповідно до вимог ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 система управління ризиками та можливостями має бути елементом системи управління лабораторією. Для оптимізації процесу управління ризиками застосовано експертну систему на основі нечіткого моделювання висновку оцінки величини ризику. У процесі аналізу факторів ризику виявлені показники, які можуть бути визначені як індикатори ризику для випробувальних лабораторій: інтервал калібрування застосованого вимірювального обладнання; результат калібрування застосованого вимірювального обладнання; кількість помилок у протоколах випробування виробів; результат участі в порівняльних випробуваннях; час, який відведено для проведення випробувань виробів. Модель містить базу правил і дозволяє проводити лінгвістичний аналіз ризиків для діяльності випробувальної лабораторії. Розроблена база правил містить 243 нечітких правила. Основне з них: якщо один із ризиків високий, то й загальний результат також характеризується високим рівнем ризику. Реалізація процесу моделювання бази правил відбувається за допомогою застосування спеціалізованого пакета Fuzzy Logic Toolbox програмного засобу MATLAB. Виконання нечіткого висновку реалізується на основі алгоритму Мамдані (Mamdani). Отримано поверхню залежності вихідної лінгвістичної змінної від двох вхідних факторів ризику: інтервал калібрування застосованого вимірювального обладнання та результат калібрування цього вимірювального обладнання. Поверхня чітко демонструє логічну узгодженість та обґрунтованість розробленої системи продукційних правил. Процедура дефазифікації проводилася методом «центру тяжкості», результати для кількох комбінацій вхідних даних представлені в таблиці.

Результати цього процесу моделювання дозволяють визначити необхідність проведення запобіжних заходів або коригуючих дій. Наявність приведеної експертної системи визначення величини ризиків у випробувальних лабораторіях забезпечить постійний моніторинг стану системи управління ризиками. Подальшою перспективою розвитку запропонованої моделі є створення адаптивної нечіткої продукційної моделі, що дозволить при виникненні нових ризиків проводити їх переоцінку.

Ключові слова: оцінка ризиків, експертна система, нечітке моделювання, нечіткий висновок, випробувальна лабораторія.

Формули: 0, рис.: 5, табл.: 2, бібл. 20

Abstract: The purpose of the article is to develop a fuzzy logic inference system for making management decisions in testing laboratories. In accordance with the requirements of DSTU EN ISO/IEC 17025:2019, the risk and capability management system shall be an element of the laboratory management system. To optimize the risk management process, an expert system based on fuzzy modeling of the risk significance assessment output was used. In the process of analyzing risk factors, indicators were identified that can be defined as risk indicators for testing laboratories: calibration interval of the applied measuring equipment; calibration result of the applied measuring equipment; number of errors in product test protocols; result of participation in comparative tests; time allocated for product testing. The model contains rule base and allows for linguistic analysis of risks for the activities of a testing laboratory. The developed rule base contains 243 rules. The main rule: when one of the risks is high, then the result also has a high risk. The implementation of the rule base modeling process is carried out using the specialized Fuzzy Logic Toolbox package of the MATLAB software. The fuzzy inference is implemented based on the Mamdani algorithm.. The resulting surface of the dependence of the

output linguistic variable on two input risk factors: the calibration interval of the applied measuring equipment and the calibration result of this measuring equipment. The surface clearly demonstrates the validity and consistency of the developed system of production rules. The defuzzification procedure was carried out using the "center of gravity" method, the results for several combinations of input data are presented in the table.

The results of this modeling process allow determining the need for preventive measures or corrective actions. The presence of the specified expert system for determining the significance of risks in testing laboratories will ensure constant monitoring of the state of the risk management system. A further perspective for the development of the proposed model is the creation of an adaptive fuzzy production model, which will allow for their reassessment when new risks arise.

Keywords: risk assessment, expert system, fuzzy modeling, fuzzy inference, testing laboratory.

Formulas: 0, fig.: 5, tabl.: 2, bibl.: 20

Постановка проблеми. Останнім часом нечітке моделювання є одним із найбільш перспективних напрямків прикладних досліджень у галузі управління та прийняття рішень. Відомо, що ризик визначається як поєднання ймовірності настання події та важкості можливого збитку, спричиненого цією подією. Оцінка ризику – процес, протягом якого виконується визначення збитків у кількісному або якісному вираженні. Існуючі моделі управління діяльністю випробувальних лабораторій та методи аналізу ризику обмежують достовірність визначення ризику за рахунок неврахування лінгвістичної складової невизначеності і дозволяють оцінити вплив лише стохастичної складової невизначеності інформації (Кузьменко & Віткін, 2024). Сучасні методи управління ризиками для аналізу кожного виду ризику передбачають ймовірність реалізації загрози та збитку від негативних наслідків, але реально оцінити загрози для репутації лабораторії та ступінь отриманого збитку складно. У більшості випадків експерти, спираючись на власний досвід, проводять оцінку у вигляді лінгвістичних оцінок, які потім зв'язуються з числовими значеннями. Відповідно до вимог ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 система управління ризиками та можливостями має бути елементом системи управління випробувальною лабораторією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До випробувальних лабораторій висувається вимога запровадження процесу управління ризиком, метою якого є захист цінності будь-якої організації. Фахівці визначають управління ризиком як процес впливу на

керований об'єкт, метою якого є пошук можливих шляхів зниження ризику. Основні методи ідентифікації ризиків та моделі управління різними об'єктами чи процесами приведені в роботах Топчія (2020), Посохова (2013), Данченко (2014) та інших. Ці методи аналізу ризику обмежують достовірність визначення ризику за рахунок неврахування лінгвістичної складової невизначеності і дозволяють оцінити вплив лише стохастичної складової невизначеності інформації.

У роботах дослідників Zadeh (1973, 1999), Kosko (1994), Mamdani (1975) показано, що використання систем нечіткого логічного висновку дозволяє врахувати вплив лінгвістичної складової невизначеності інформації при моделюванні процесів різноманітної фізичної природи. Тому одним із шляхів підвищення достовірності визначення ризику для прийняття управлінських рішень є удосконалення існуючих методів аналізу і оцінки ризику на основі застосування нечіткого моделювання (Кузьменко & Віткін, 2024). Попередній аналіз наукових робіт Gallab, Bouloiz, Alaoui & Tkouat (2019), Shang & Hossen (2013) свідчить, що наявні роботи обмежуються вирішенням питань стосовно загальної можливості застосування нечіткої логіки для визначення ризику і, насамперед, обмежуються тільки визначенням значення ризику на підставі нечіткого множення. У роботах Хавіной та Цуранова (2014), Кочеткова, Гаур та Машіна (2019) приведені системи оцінки ризиків інформаційної безпеки підприємства на основі нечіткої логіки. У той же час, питання розробки методології

практичного застосування в діяльності випробувальних лабораторій та підтвердження ефективності застосування моделей, заснованих на математичному апараті нечітких множин залишається відкритим (Кузьменко & Віткін, 2024).

Формулювання мети статті. Дана стаття має на меті розробити систему нечіткого логічного висновку прийняття управлінських рішень у випробувальних лабораторіях, яка дозволить суттєво розширити можливості існуючих методів визначення ризиків, збільшити достовірність визначення ризиків та вибрати план заходів щодо зниження рівня найбільш небезпечних загроз.

Виклад основного матеріалу дослідження. У роботі Кузьменка та Віткіна (2024) на основі алгоритму нечіткого логічного висновку отримано математичний опис моделі визначення ризику в діяльності випробувальної лабораторії та введено поняття індикатора ризику I_i , під яким розуміється показник діяльності випробувальної лабораторії, відхилення якого від заданих критеріїв може свідчити про високий рівень ризику. При цьому i -індикатор (фактор) ризику належить множині I , яка визначається як «джерело ризиків» згідно з визначенням 2.16 ДСТУ ISO 31000:2018 (Кузьменко & Віткін, 2024). Тоді підмножина чисел, яка

належить множині чисел «джерело ризиків» може бути визначена наступним чином: $I\{I_1, I_2, \dots, I_i\}$, де I – множина «джерело ризиків», I_i – значення i -го індикатора ризику діяльності лабораторії (Кузьменко & Віткін, 2024). При цьому критерії відповідності індикаторів ризику можуть бути визначені на основі вимог системи управління якістю випробувальної лабораторії та вимог стандарту ДСТУ EN ISO/IEC 17025 (Кузьменко & Віткін, 2024). Як відомо, основними компонентами моделі нечіткого висновку є фазифікатор, нечітка база знань, машина нечіткого висновку та дефазифікатор. Машина нечіткого висновку створює на виході нечітку множину, дефазифікатор генерує відповідне йому чітке значення (Штовба, 2006). На рис.1 показана система нечіткого логічного висновку. Основу нечіткої логіки складає система правил нечіткого висновку «ЯКЩО – ТО». Механізм побудови правил прийняття рішень у конкретній задачі виглядає наступним чином: на основі заданої мети за допомогою механізму спрощення, що дозволяє виділити найбільш суттєві та відкинути другорядні фактори, визначається початковий стан системи, бажаний кінцевий стан та правила дій, що перетворюють систему в бажаний кінцевий стан (Хавіна & Цуранов, 2024).

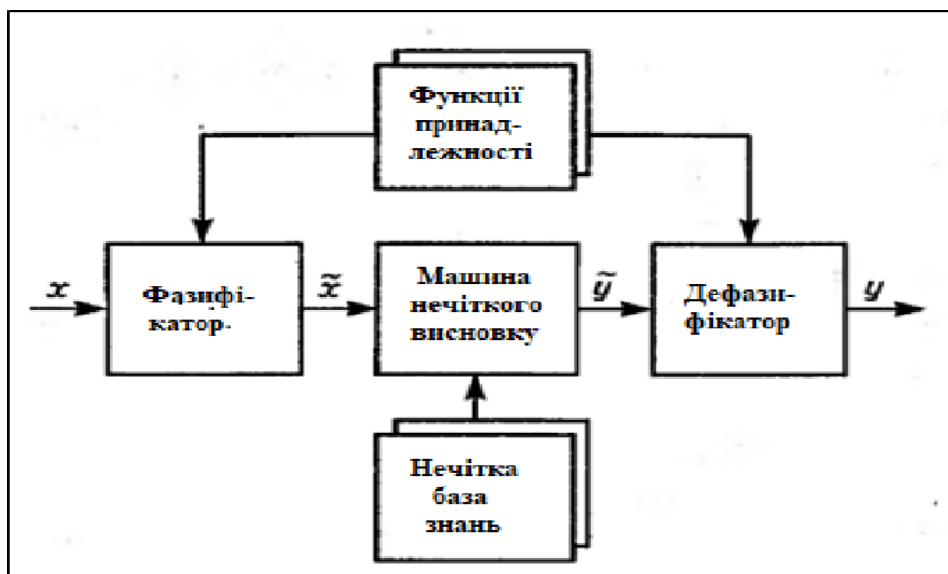


Рис. 1. Система нечіткого логічного висновку

Джерело: Штовба, 2006

У процесі аналізу факторів ризику виявлені показники, які можуть бути визначені як індикатори ризику для випробувальних лабораторій:

- інтервал калібрування застосованого вимірювального обладнання;
- результат калібрування застосованого вимірювального обладнання;
- кількість помилок у протоколах випробування виробів;
- результат участі в порівняльних випробуваннях;
- час, який відведено для проведення випробувань виробів.

Величина ризику є основною характеристикою, яка залежить від ймовірності та тяжкості наслідків реалізації ризику. На основі експертних знань побудовані лінгвістичні

описи ймовірностей та тяжкості наслідків ризику. Для ймовірності ризику була проведена процедура нормалізації, тому що значення ймовірності змінюються від 0 до 1. Для спрощення опису системи нечіткого логічного висновку вважаємо, що тяжкість наслідків ризику дорівнює 1. Загальна схема постановки задачі нечіткого висновку для оцінки величини ризику представлена на рис. 2. При завданні вхідних змінних та вихідної змінної використовуються такі терм-множини, що визначають рівні факторів: низький, середній, високий. Для зручності для функцій приналежності вибрана трикутна форма (рис. 3). Значення для низького, середнього та високого ризиків визначено на підставі експертних оцінок.

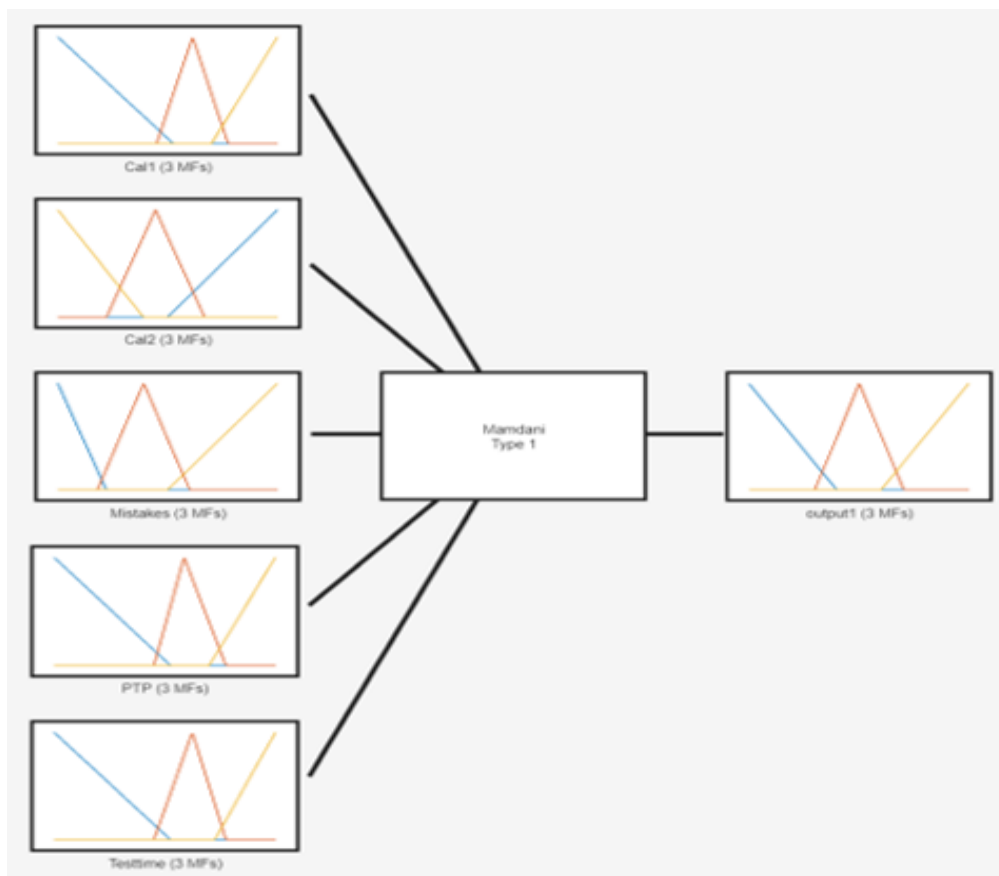
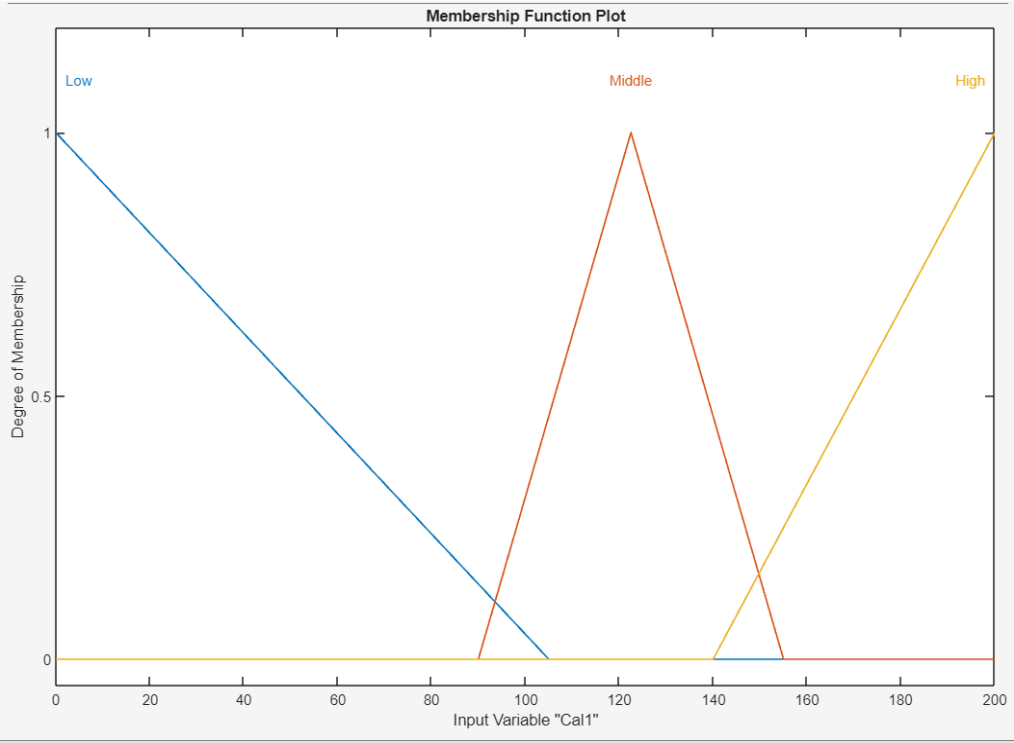
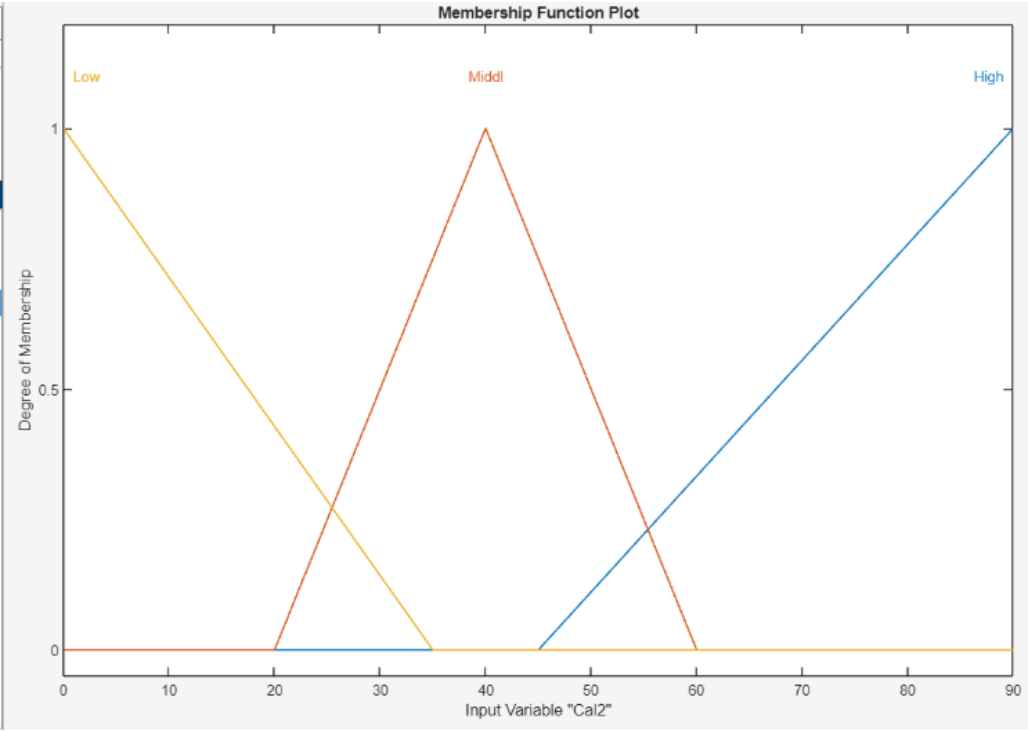


Рис. 2. Загальна схема нечіткого висновку

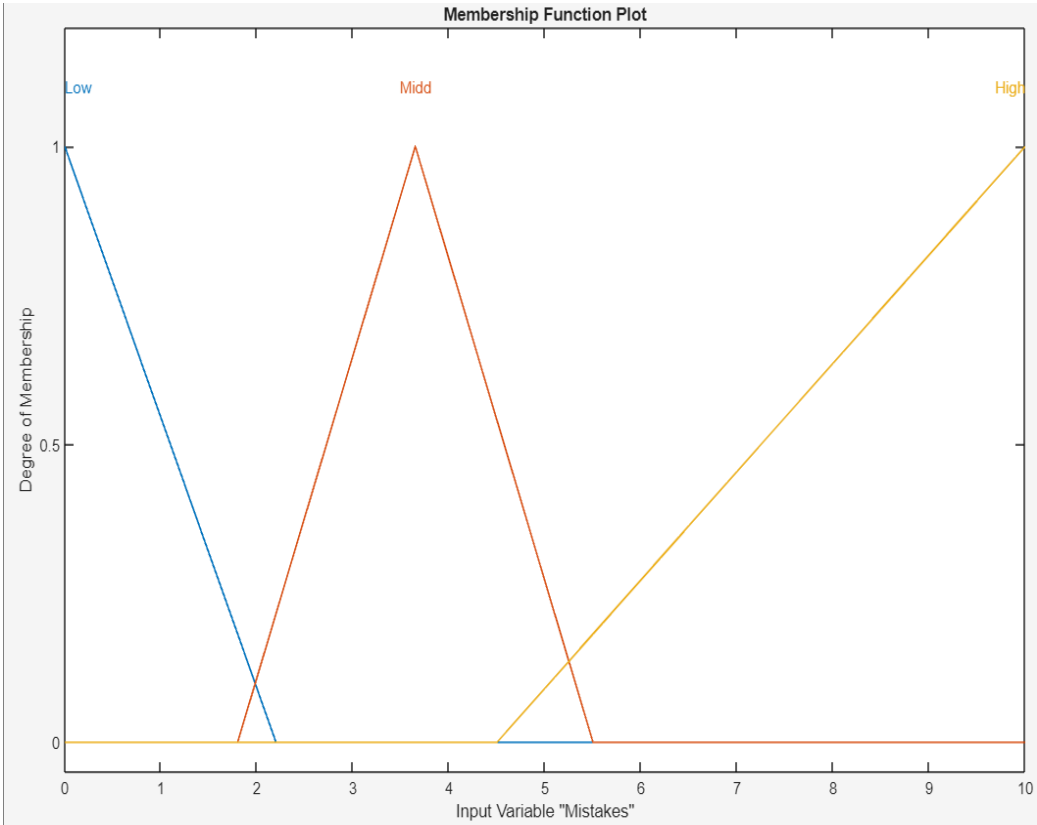
Джерело: отримано авторами



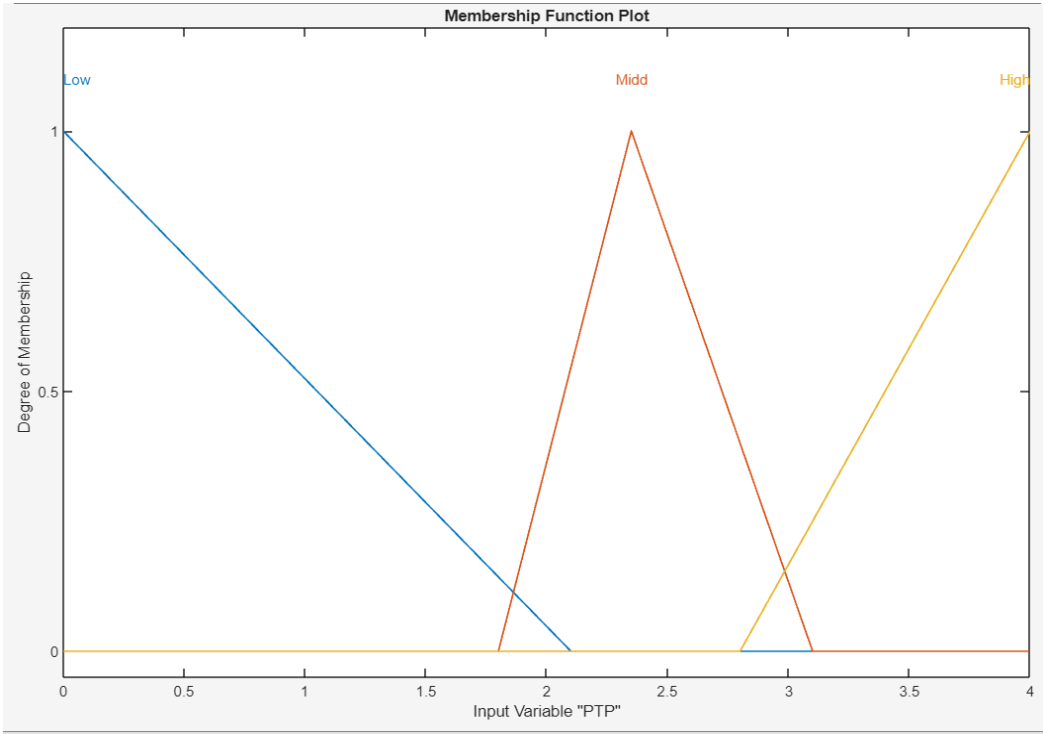
a)



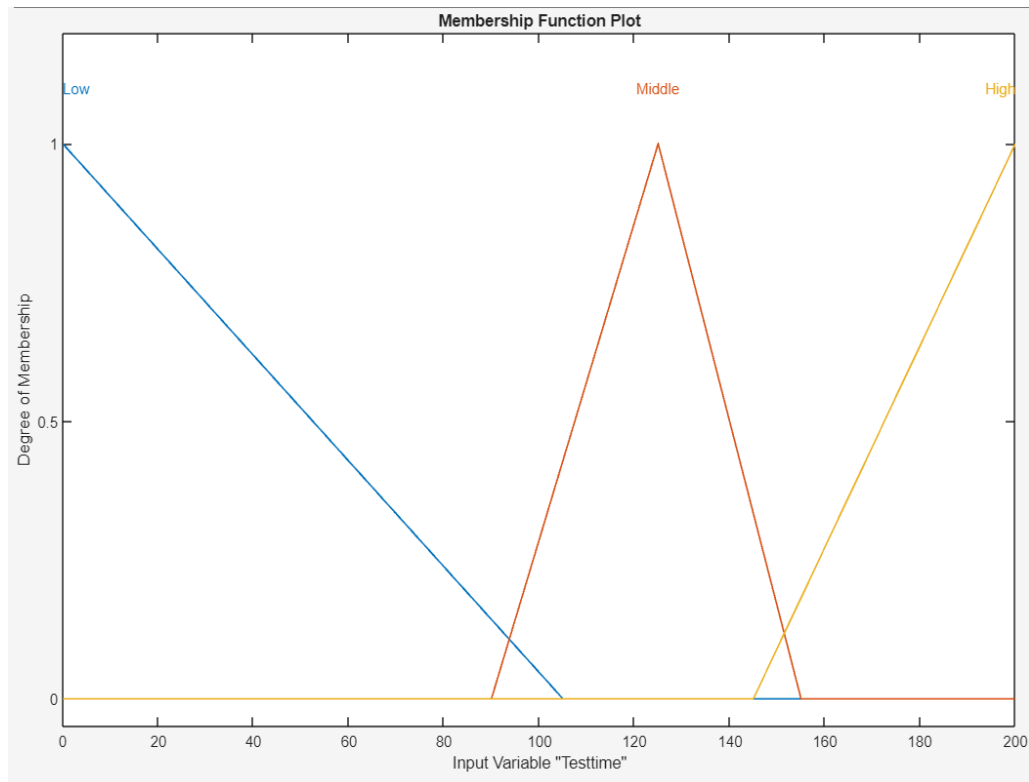
б)



В)



Г)



д)

Рис. 3. Функції приналежності для вхідних змінних:

а – інтервал калібрування застосованого вимірювального обладнання; б – результат калібрування застосованого вимірювального обладнання; в – помилки у протоколі випробування; г – результат участі в порівняльних випробуваннях (Trpathy, Saxena & Gupta, 2013); д - час, який відведено для проведення випробувань виробів.

Джерело: отримано авторами

У результаті аналізу діяльності випробувальної лабораторії створена база правил нечіткої логіки, побудована на основі досвіду проведення робіт відповідно до вимог ДСТУ EN ISO/IEC 17025. У той самий час існують суттєві відмінності в обробці і характеристиках цих знань. Реалізація процесу нечіткого моделювання бази правил відбувається за допомогою застосування спеціалізованого пакета Fuzzy Logic Toolbox програмного засобу MATLAB (Sivanandam, Sumathi & Deepa, 2007; Paluszek & Thomas, 2020). Як алгоритм нечіткого виведення в запропонованій нами моделі

використовується алгоритм Мамдані, який отримав широке практичне застосування.

Розроблена база правил містить 243 нечітких правила. Основне з них: якщо один із ризиків високий, то й загальний результат також характеризується високим рівнем ризику. Усі правила визначені як рівнозначні з вагою 1. Фрагмент цієї бази правил представлено на рис. 4. Виняток становлять комбінації за калібруванням (інтервал та результат). Для таких випадків було розроблено окремі правила (таблиця 1). Результат комбінації цих ризиків звичайно враховує решту ризиків щодо інших індикаторів.

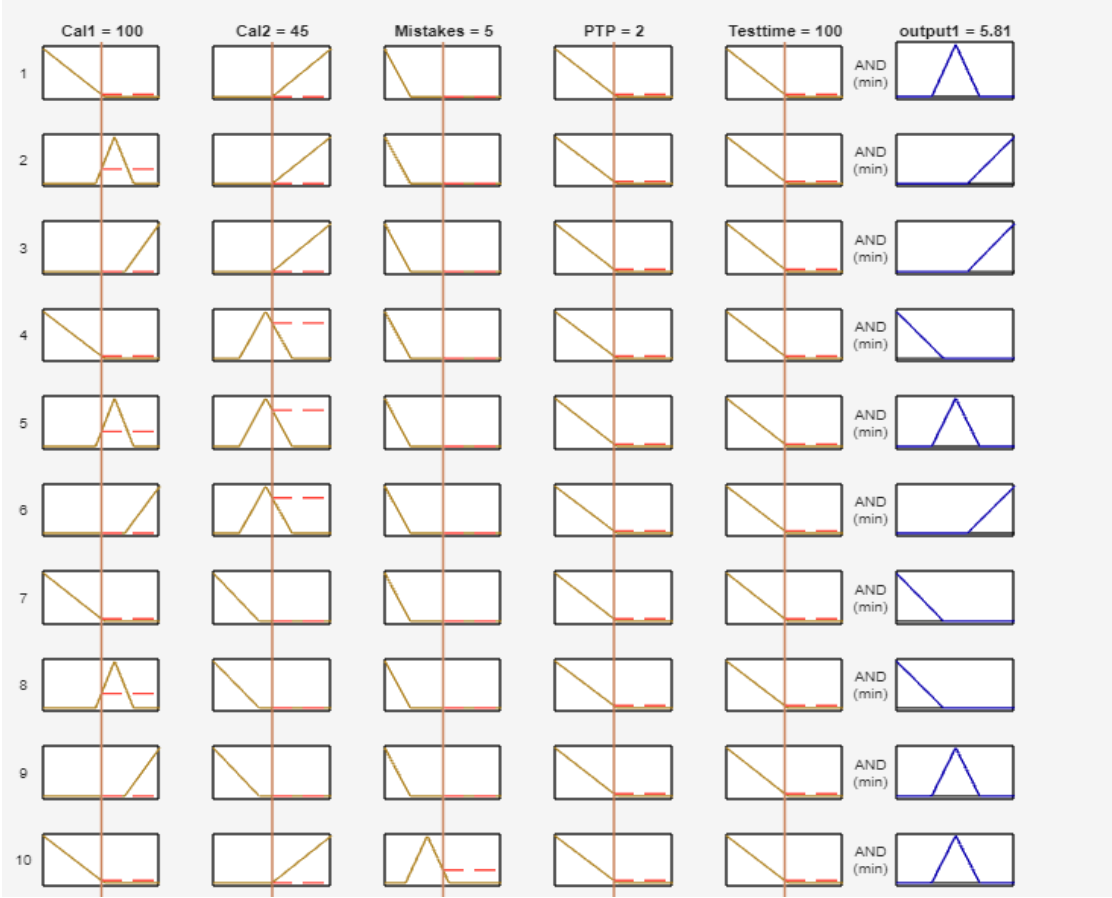


Рис. 4. Фрагмент бази правил

Джерело: отримано авторами

Таблиця 1

Правила для комбінації за калібруванням

Ризик Ризик	Cal1 (інтервал калібрування)			
		Низький	Середній	Високий
Cal2 (результат калібрування)	Низький	Низький	Низький	Середній
	Середній	Низький	Середній	Високий
	Високий	Середній	Високий	Високий

Джерело: складено авторами

На рис. 5 наведено отриману поверхню залежності вихідної лінгвістичної змінної від двох вхідних факторів ризику: інтервал калібрування застосованого вимірювального обладнання та результат калібрування застосованого

вимірювального обладнання. Поверхня нечіткого логічного висновку (рис. 5) чітко демонструє логічну узгодженість та обґрунтованість розробленої системи продукційних правил.

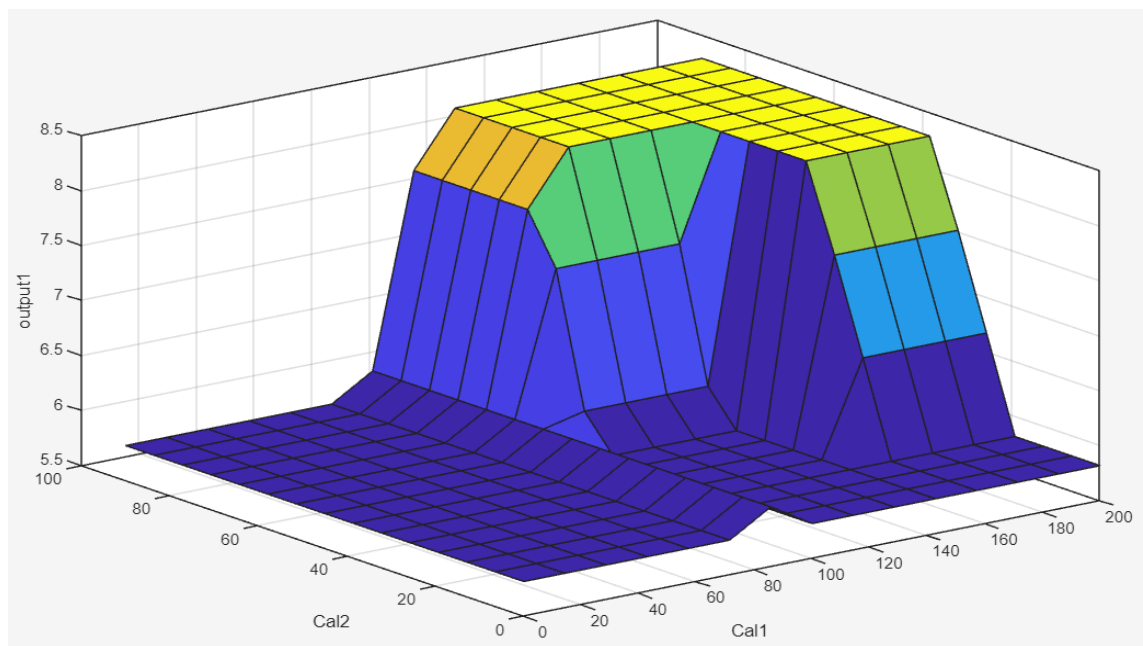


Рис. 5. Поверхня нечіткого логічного висновку

Джерело: отримано авторами

Процедура дефазифікації проводилася методом "центру тяжкості", результати для кількох комбінацій вхідних даних представлені в таблиці 2.

Запобіжні або коригувальні дії прив'язані до кожної класифікації ризиків, що дозволяє ефективно управляти ризиками.

Таблиця 2

Оцінка величини ризику

Номер правила	Інтервал калібрування (Cal1)	Результат калібрування (Cal2)	Кількість помилок у протоколі (Mistakes)	Результат участі в порівняльних випробуваннях (PTR)	Час проведення випробувань (Testtime)	Величина ризику (output)	Рекомендації
8	114 %	9 %	1	1,1	76 %	1,70 (низька)	Заходи щодо зниження ризику не потрібні
1	43 %	67 %	1	1,6	74 %	5,01 (середня)	Необхідно провести технічне обслуговування випробувального обладнання (ВО) або засобів вимірювальної техніки (ЗВТ)/за результатами калібрування провести аналіз необхідності закупівлі нових ВО або ЗВТ

Продовження Таблиці 2

53	132 %	16 %	8	2,4	59 %	8,42 (висок а)	Необхідно провести додаткове навчання серед технічного персоналу/організув ати процес проведення випробувань під наглядом досвідченого спеціаліста
----	-------	------	---	-----	------	----------------------	---

Примітка: вхідні дані отримані авторами на основі експертних оцінок під час аналізу: сертифікатів з калібрування обладнання, результатів звітів з порівняльних випробувань, результатів перевірки протоколів випробувань, а також з використанням (Nurutdinova, I. & Dimitrova, L. (2021), Кузьменко, О.О. & Віткін, Л.М. (2024))

Подальшою перспективою розвитку запропонованої моделі є створення адаптивної нечіткої продукційної моделі, що дозволить при виникненні нових ризиків проводити їх переоцінку.

Висновки. Розроблено систему нечіткого логічного висновку для прийняття управлінських рішень у випробувальних лабораторіях, яка дозволяє розширити можливості існуючих методів, зняти обмеження на число врахованих вхідних змінних та інтегрувати як якісні,

так і кількісні підходи до оцінки значення ризиків. Розроблена система логічного висновку призначена для оперативного аналізу стану випробувальної лабораторії на основі наявної самооцінки, виконаної експертами. Використані механізми оцінки ризику на основі нечіткої логіки дозволяють отримати чисельне значення ризику, що дає можливість виявити пріоритети ризиків та виробити план заходів щодо зниження впливу найбільш небезпечних загроз.

Література:

- Gallab, M., Bouloiz, H., Alaoui, Y., & Tkiouat, M. (2019). Risk Assessment of Maintenance activities using Fuzzy Logic, *Procedia Computer Science* 148, 226-235.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.01.065>
- Kosko, B. (1994). Fuzzy systems as universal approximates. *IEE Transactions on computers*, 11, 1329-1333. URL: <https://sipi.usc.edu/~kosko/FuzzyUniversalApprox.pdf>.
- Mamdani, E.H. (1975). An experiment in linguistic synthesis with a fuzzy logic controller / E.H. Mamdani & S. Assilian // *International Journal of Man-Machine Studies*, № 7(1), 1-13.
[https://doi.org/10.1016/S0020-7373\(75\)80002-2](https://doi.org/10.1016/S0020-7373(75)80002-2)
- Nurutdinova, I. & Dimitrova, L. (2021). Risk significance assessment on the basis of a fuzzy model. *E3S Web of Conferences* 273, 08037 (2021) INTERAGROMASH 2021, 7 p.
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127308037>
- Paluszek, M. & Thomas, S. (2020) *Practical MATLAB Deep Learning: A Project-Based Approach*. 1st Ed.: Apress, 252 p.
<https://doi.org/10.1007/978-1-4842-5124-9>
- Shang, E. & Hossen, Z. (Eds.). (2013). *Applying Fuzzy Logic to Risk Assessment and Decision-*

- Making*. Casualty Actuarial Society. Canadian Institute of Actuaries. Society of Actuaries, 59 p.
<https://www.soa.org/globalassets/assets/files/research/projects/research-2013-fuzzy-logic.pdf>
- Sivanandam, S.N., Sumathi, S. & Deepa, S.N. (2007). *Introduction to Fuzzy Logic using MATLAB*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 430 p.
<http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-35781-0>
 - Trpathy, S., Saxena, R. & Gupta, P. (2013). Comparison of statistical methods for outlier detection in proficiency testing data on analysis of lead in aqueous solution. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*. 2(6): 233-242.
<http://www.sciencepublishinggroup.com/j/ajtas>
 - Zadeh, L. (1973). Outline of a new approach to the analysis of complex systems and decision processes / L.Zadeh // *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, №3(1). 28-44.
<https://doi.org/10.1109/TSMC.1973.5408575>
 - Zadeh, L. A. (1999). Fuzzy sets as a basis for theory of possibility. and Fuzzy Sets systems, 9- 34. URL: [https://doi.org/10.1016/S0165-0114\(99\)80004-9](https://doi.org/10.1016/S0165-0114(99)80004-9)

11. Данченко, О. Б. (2014). Огляд сучасних методологій управління ризиками в проєктах / О. Б. Данченко // Управління проєктами та розвиток виробництва. № 1. С. 16-25.
Доступ через: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2014_1_4
12. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 (ІЕС/ISO 31010:2009, IDT) Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. Київ. МІНЕКОНОМРОЗВИТКУ УКРАЇНИ. 2015, 73 с.
Доступ через: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf>
13. ДСТУ EN ISO/ІЕС 17025:2019 (EN ISO/ІЕС 17025:2017, IDT) Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій. Київ. ДП «УкрНДНЦ», 2020, 24 с. Доступ через: <https://uas.gov.ua>.
14. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT) Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Київ. ДП «УкрНДНЦ», 2019. 23 с. Доступ через: <http://uas.org.ua>
15. Кочетков, О.В., Гаур, Т.О. & Машін, В.М. (2019). Система оцінки ризиків інформаційної безпеки підприємства на основі нечіткої логіки. Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова, № 1, С. 97-104. Доступ через: <https://doi.org/10.33243/2518-7139-2019-1-1-97-104>
16. Кузьменко, О.О. & Віткін, Л.М. (2024). Розроблення математичної моделі на основі нечіткої логіки для визначення ризику в діяльності випробувальної лабораторії. Вчені записки Університету «Крок». Розділ 2. Управління та адміністрування. Випуск № 1 (73). С. 188-194. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-73-188-194
17. Посохов, І.М. (2013). Дослідження методів оцінки ризиків корпорацій. Європейський вектор економічного розвитку. № 2 (15). С. 211-217. Доступ через: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2013/2/26.pdf>
18. Топчій, Н.В. (2020). Аналіз ризиків у випробувальній лабораторії органу оцінки відповідності. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: технічні науки. Том 31 (70). Ч. 1, № 6. С. 1-5. Доступ через: DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-5941/2020.6-1/01>
19. Хавіна, І. П. & Цуранов, М.В. (2024). Дослідження механізму нечіткої логіки для оцінки інформаційних ризиків підприємства. Харків. ХВУВС. С. 329-335. Доступ через: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4e9b2fa9-ead5-40c8-ba39-c27950f8c50f/content>
20. Штовба, С.Д. (2006). Навчання нечіткої бази знань за вибіркою нечітких даних / Штучний інтелект. № 4. С. 560-570. Доступ через: <https://www.researchgate.net/publication/279535000>

УДК 005.8/.338.27/.519.8/624

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-286-296

УДОСКОНАЛЕННЯ ВІДБОРУ ПІДРЯДНИКІВ ЗА ДОПОМОГОЮ БАГАТО-КРИТЕРІАЛЬНОЇ ОЦІНОЧНОЇ МОДЕЛІ: МЕТОД ІНТЕГРАЦІЇ ПІДРЯДНИКІВ (CIM-MCE) У КОМПАНІЇ МАСТЕРГАЗ

Черненко Юрій¹, Бадіна Аліна², Тесленко Павло³

¹Канд. техн. наук, Міжнародний університет бізнесу і права, м. Херсон, Україна, e-mail: yc.gbbio@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7008-7274>

²Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: badinaas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2077-8026>

³Канд. техн. наук, доцент, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна, e-mail: teslenko@op.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6564-6185>

ENHANCING CONTRACTOR SELECTION THROUGH A MULTI-CRITERIA EVALUATION FRAMEWORK: THE CONTRACTOR INTEGRATION METHOD (CIM-MCE) IN MASTERGAZ

Yuri Chernenko¹, Alina Badina², Pavlo Teslenko³

¹Candidate of Technical Sciences, International University of Business and Law, Kherson, Ukraine; e-mail: yc.gbbio@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7008-7274>

²Postgraduate student of Management Technologies Chair, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: badinaas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2077-8026>,

³Candidate of Technical Sciences, Docent, Odesa Polytechnic National University, e-mail: teslenko@op.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6564-6185>

Abstract. This study develops and empirically validates the Contractor Integration Method through Multi-Criteria Evaluation (CIM-MCE), a novel framework for enhancing contractor selection within Mastergaz, an engineering and IT company specializing in complex residential construction. The scientific innovation introduces the Integral Contractor Selection Index (ICSI), standardizing qualitative and quantitative criteria into a unified metric for comprehensive assessment. The research employs mixed methods, combining statistical analysis with expert evaluations to holistically assess contractor capabilities across multiple dimensions. The study analyzes 50 contractors using a multi-criteria model accounting for cost factors, execution time, work quality, and client interaction ratings, with data systematically collected through the BOS CIS ERP system to ensure consistency and reliability. Following CIM-MCE implementation, project completion rates increased to 95% and client satisfaction ratings reached 4.7/5, significantly outperforming traditional selection approaches that often prioritize cost alone. The comparative analysis with classical decision-making methods (AHP, TOPSIS) reveals CIM-MCE's superior adaptability, sensitivity to weight adjustments, and capacity to integrate emerging parameters including sustainability and social responsibility factors. The research emphasizes the critical balance between subjective and objective dimensions in effective contractor management processes. Its practical significance lies in enhancing transparency and rationality of contractor selection in complex project environments with multiple stakeholders and competing priorities. The study recommends scaling CIM-MCE to larger multi-sector projects and integrating machine learning technologies to further automate evaluation processes. This research advances adaptive, data-driven methodologies in modern project management, focusing on sustainability, transparency, and operational efficiency in contractor selection procedures, especially in contexts requiring dynamic assessment of diverse performance indicators.

Key words: CIM-MCE, contractor selection, multi-criteria decision-making, project management, performance metrics, risk management, Mastergaz

Formulas: 1; fig.: 0; tabl.: 2; bibl.: 35

Анотація. Дослідження розробляє та емпірично перевіряє метод інтеграції підрядників через багатокритеріальну оцінку (CIM-MCE) – новаторську концепцію вдосконалення відбору підрядників у компанії Mastergaz, що спеціалізується на інженерних та IT-проєктах у сфері комплексного житлового будівництва. Наукова новизна полягає у впровадженні інтегрального індексу відбору підрядників (ICSI), що об'єднує якісні та кількісні критерії оцінювання в єдину стандартизовану метрику для всебічної оцінки ефективності виконання робіт та якості взаємодії. Методологія дослідження поєднує кількісний статистичний аналіз із якісними експертними оцінками для комплексного аналізу продуктивності підрядників за різними параметрами. Дослідження базується на репрезентативній вибірці з 50 підрядників із застосуванням багатокритеріальної моделі, що враховує фактори вартості, термінів виконання, якості робіт та взаємодії із замовником, з систематичним збором та обробкою даних через ERP-систему BOS CIS для забезпечення надійності інформації. Впровадження CIM-MCE підвищило середній рівень завершення проєктів до 95% та задоволеність клієнтів до

4,7 з 5, істотно перевершуючи традиційні методи відбору, які часто зосереджуються переважно на ціновому факторі. Порівняльний аналіз із класичними методами багатокритеріального прийняття рішень (AHP, TOPSIS) виявляє переваги CIM-MCE в адаптивності, чутливості до зміни вагових коефіцієнтів та здатності інтегрувати нові параметри, включаючи фактори сталого розвитку та соціальної відповідальності. Дослідження підкреслює важливість балансу суб'єктивних і об'єктивних аспектів в ефективному управлінні підрядниками. Практична значущість полягає у підвищенні прозорості та обґрунтованості рішень щодо вибору підрядників у складних проєктних середовищах із множинними зацікавленими сторонами та комплексними завданнями. Рекомендовано масштабування CIM-MCE для більших багатосекторних проєктів та інтеграцію технологій машинного навчання для автоматизації та вдосконалення процесів оцінювання підрядників у динамічних умовах сучасного будівництва.

Ключові слова: CIM-MCE, вибір підрядника, багатокритеріальне прийняття рішень, управління проєктами, показники ефективності, управління ризиками, Mastergaz.

Формул: 1; рис.: 0; табл.:2; бібл.: 35

Introduction. Organizations navigating the fast-paced domain of project management frequently face complex challenges that traditional linear methods struggle to address. In response, multi-criteria decision-making (MCDM) approaches have gained prominence for evaluating the growing number of factors that influence project success (Ho et al., 2010). Among diverse applications of MCDM, contractor selection is a particularly critical focal point, as it often involves balancing qualitative and quantitative indicators, such as cost, technical expertise, and stakeholder interests (Kunkcu et al., 2022). Conventional project management methods can be restrictive, favoring fixed frameworks that fail to adapt in real time to project dynamics. Researchers have therefore explored more integrative and flexible models, including fuzzy logic and the analytical hierarchy process (AHP), to accommodate rapidly changing requirements (Nasab & Ghamsarian, 2015). These advanced techniques reflect an ongoing shift toward adaptive strategies in project environments where contractor performance can be influenced by fluctuating budgets, timelines, and risk profiles (de Araújo et al., 2016). As global competition intensifies, the ability to evaluate contractors comprehensively has become essential for ensuring transparency, stakeholder alignment, and robust project outcomes (Macharis & Bernardini, 2015).

Analysis of the latest research and publication. The evolution of contractor selection methodologies has undergone significant transformation over the past two decades. Holt (1998) conducted one of the seminal investigations into contractor selection

approaches, highlighting the critical need for systematic evaluation frameworks that extend beyond cost considerations. Building on this foundation, Hatush and Skitmore (1997) proposed evaluating contractor data against client goals using PERT approaches, emphasizing the importance of aligning contractor capabilities with project requirements. This perspective was further advanced by Kog and Yaman (2014), whose meta-classification of contractor selection methods revealed persistent challenges in integrating diverse performance metrics into cohesive evaluation frameworks. More recently, studies have identified critical gaps in traditional selection methods. Kabir et al. (2013) reviewed multi-criteria decision-making methods for infrastructure management, finding that conventional approaches often fail to capture emerging priorities such as stakeholder engagement and environmental sustainability. This finding aligns with Cinelli et al. (2014), who analyzed the potential of various MCDM methods for sustainability assessment and noted significant variation in their capacity to integrate qualitative and quantitative dimensions.

Methodological innovations have attempted to address these limitations through various integrative approaches. Cheaitou et al. (2018) developed a decision-making framework for tender evaluation with explicit risk considerations, while Hashemi et al. (2018) proposed a group decision model using grey-intuitionistic fuzzy logic to enhance objectivity in contractor assessment. The integration of quantitative metrics with qualitative assessments has emerged as a particular focus. Danesh et al. (2017)

systematically compared MCDM methods for improving project portfolio management in complex organizations, highlighting the value of approaches that could accommodate both objective measures and subjective judgments. Dotoli et al. (2020) extended this work by demonstrating how MCDM techniques could enhance public procurement processes by balancing cost efficiency with quality indicators. Most recently, Karami et al. (2023) proposed an interval-valued fuzzy decision-making model based on SWARA and CoCoSo methods, specifically aimed at enhancing contractor selection through more nuanced evaluation parameters. The methodological trend clearly points toward greater integration of diverse criteria and more sophisticated computational approaches for evaluating contractor performance.

Contemporary scholarship has increasingly emphasized the importance of incorporating sustainability and social responsibility dimensions into contractor selection frameworks. Montalbán-Domingo et al. (2018) investigated social sustainability in the delivery and procurement of public construction contracts, advocating for explicit social criteria in contractor evaluation. Similarly, Ershadi et al. (2021) examined how environmental sustainability could be meaningfully incorporated into project portfolio management by construction contractors. These studies reflect a growing recognition that contractor selection must align with broader organizational values beyond traditional performance metrics. As Regúlez et al. (2022) argued, the construction industry faces an urgent need for new ethical frameworks that can address sustainability challenges, suggesting that contractor selection methodologies must evolve to encompass these emerging priorities. This expanded view of contractor evaluation is further supported by Baumann et al. (2019), whose review of MCDM approaches for energy storage systems highlighted the importance of multi-dimensional assessment frameworks that can accommodate evolving stakeholder priorities and technological requirements.

In parallel, studies have emphasized that successful contractor selection hinges on blending both objective measures—such as financial stability and technical capacity—and subjective dimensions—such as prior experience and communication skills (Danesh et al., 2017; Kabir et al., 2014). Nonetheless, many existing frameworks either lack a standardized metric to integrate these dimensions or do not sufficiently capture the complexity of modern projects. Additionally, sustainability criteria and emergent stakeholder expectations often remain underrepresented, despite growing global emphasis on socially responsible and environmentally friendly practices (Cinelli et al., 2014; Baumann et al., 2019).

Statement of the task. Based on these gaps, this research poses the following overarching question: could a novel, integrative MCDM-based framework systematically enhance contractor selection processes, thereby aligning more effectively with complex project requirements? By examining a new approach in a real-world organizational setting, the study aims to clarify the extent to which such a framework might provide a more holistic understanding of contractor performance. The central hypothesis is that an adaptive multi-criteria evaluation method, which accounts for both qualitative and quantitative factors, will yield more reliable and transparent contractor assessments than conventional selection methods. This hypothesis is explored within the context of Mastergaz, a technology-driven engineering and maintenance provider operating in a high-complexity environment and utilizing the BOS CIS ERP-BPMS platform to manage large-scale projects with diverse stakeholders.

Outline of the main research material. This study adopted a mixed-methods approach to develop and evaluate the contractor integration method through multi-criteria evaluation (CIM-MCE), aiming to enhance contractor selection by combining qualitative and quantitative criteria within a single framework (Holt, 1998; Nasab & Ghamsarian, 2015). A total of 50 contractors

were selected to reflect the diversity of company sizes and project scopes and to ensure balanced representation across construction, engineering, and technology sectors (Cinelli et al., 2014). This sample size was deemed appropriate given Mastergaz's active contractor pool and the need to capture both nuanced qualitative feedback and comprehensive cost and time data. These contractors participated voluntarily and were drawn from projects carried out over a 12-month period.

Data collection involved structured surveys that measured four central variables—quality (Q), rating (R), cost (C), and time (T)—while expert evaluations established weights W_Q and W_R (Ho et al., 2010). These weights were derived through iterative discussions among senior project managers and technical leads, who reached a consensus on the relative importance of qualitative and quantitative dimensions. Respondents provided both closed- and open-ended answers, generating numerical metrics for Q and R while also furnishing contextual insights into contractor performance (Kunkcu et al., 2022). In parallel, qualitative interviews with ten contractors were transcribed and thematically coded to enrich the quantitative findings and capture subtler aspects of the selection process. All resulting data were checked for consistency through a multi-step validation procedure, in which experts revisited the coded transcripts and reconciled any discrepancies with the automatically logged figures from the ERP-BPMS BOS CIS system.

The BOS CIS platform supported data management but did not replace expert oversight. The system tracked real-time entries on cost and scheduling to minimize reporting discrepancies, while project managers and technical specialists verified both financial and qualitative inputs. For instance, BOS CIS generated automated checklists and cost-time summaries, and the expert team simultaneously assessed communication practices, adherence to safety protocols, and overall contractor responsiveness. This interplay between human expertise and software-assisted validation reduced

subjective bias and aligned with calls for transparent, data-driven practices in contractor selection (Nasab & Ghamsarian, 2015).

Once data were collated, Microsoft Excel was used for descriptive statistics and correlation analyses, reflecting a methodology frequently applied in construction management research (Holt, 1998). To convert the collected data into a unified performance metric, the study introduced the integral contractor selection index (ICSI) expressed as

$$SC = \frac{Q \times W_Q + R \times W_R}{C + T}, \quad (1)$$

where Q, R, C, and T represent the qualitative, quantitative, cost, and time components, and W_Q and W_R are the weights assigned to qualitative and quantitative dimensions (Hatush & Skitmore, 1997). This formulation facilitated direct comparisons by consolidating multiple performance criteria into one score. Mean values for each criterion were computed to observe ICSI variations and to compare contractor rankings in different weighting scenarios (Kog & Yaman, 2014). Sensitivity analyses were performed by adjusting W_Q and W_R to determine how shifts in their relative proportions could affect final rankings, thereby further validating the adaptability of the framework (Nasab & Ghamsarian, 2015).

Statistical techniques used to ensure reliability included correlation tests, which helped identify relationships among Q, R, C, and T, and descriptive procedures that summarized data distributions (Frey & Patil, 2002). A comparative assessment was then conducted to measure differences in project outcomes before and after CIM-MCE implementation, focusing on completion rates and stakeholder satisfaction. This real-world validation aligns with prior multi-criteria decision-making research, where longitudinal monitoring of contractor performance is often regarded as essential for demonstrating the robustness of new evaluation methods (Karami et al., 2023; Cheaitou et al., 2019). The study also tracked how contractor rankings shifted over time, ensuring that decisions informed by ICSI remained consistent with evolving project goals and budget parameters (Dotoli et al., 2020).

Throughout the data processing, qualitative feedback was incorporated to capture subjective perceptions of CIM-MCE's efficiency. This step drew on precedents set by advanced multi-criteria decision-making techniques, such as fuzzy AHP and SWARA-COCOSO, where numerical outputs gain depth through participants' subjective experiences (Shao et al., 2020; Kunkcu et al., 2022). Mastergaz was selected as the primary case study not only because of its rigorous project management standards and governmental or military-linked assignments but also because its implementation of BOS CIS facilitated consistent data capture. In this environment, human and software checks complemented each other, enabling a holistic view of contractor performance and reinforcing the reliability, reproducibility, and scalability of the CIM-MCE framework. All raw data and contractor activity logs were consistently extracted from BOS CIS and then transferred into Excel for statistical processing, maintaining uniformity in how project metrics were evaluated. The introduction of new terms relevant to CIM-MCE, including transparency and universality in selection, was thereby smoothly integrated into the existing software ecosystem. This comparative perspective also clarified where CIM-MCE diverges from standard methods such as AHP and fuzzy-TOPSIS, especially in terms of the continuous interplay between expert judgment and real-time data verification.

Mastergaz served as the main case study because it operates as an engineering and maintenance provider in Kyiv, serving more than 750,000 subscribers in multi-apartment buildings and processing around 200 to 300 service requests per day through its call center.

These extensive operations, spanning governmental, military, and commercial sectors, offered an ideal setting to evaluate how effectively a multi-criteria decision-making framework could assess contractors under large-scale and complex conditions (Ogrodnik, 2019). The CIM-MCE developed in this study integrates considerations such as sustainability and client satisfaction that traditional methods like AHP and TOPSIS often overlook, thus offering a more adaptive alternative (Rajagopalan et al., 2021). Its application at Mastergaz employed BOS CIS, a proprietary ERP-BPMS system that coordinates maintenance tasks, manages material inventories, and centralizes financial data for both internal teams and contractors. This system provided real-time updates on cost and scheduling, while project managers and technical leads evaluated qualitative aspects of contractor performance.

By combining these information streams, the CIM-MCE produced an integral contractor selection index (ICSI) for each contractor, drawing on the qualitative and quantitative metrics described in the Methods. This unified measure provided clearer differentiation among contractors than approaches focusing primarily on cost or time alone, which aligns with research suggesting that integrated metrics bolster decision-making accuracy (Daniel & Ghiaus, 2023; Serrano-Jiménez et al., 2021). Table 1 presents a summary of ICSI scores for selected contractors, illustrating how each criterion influenced the final ranking. All data in the table were extracted from BOS CIS to reflect actual cost, scheduling, and rating inputs, then reconciled with expert evaluations regarding quality and overall rating.

Table 1

ICSI Scores for Selected Contractors

Contractor	Qualitative Score (Q)	Weight of Qualitative Criteria (W_Q)	Quantitative Score (R)	Weight of Quantitative Criteria (W_R)	Cost Factor (C)	Time Factor (T)	ICSI Score (SC)
Contractor A	8.5	0.4	9.0	0.6	20000	30	8.67

Continuation of Table 1

Contractor B	7.0	0.4	6.5	0.6	18000	45	6.83
Contractor C	9.0	0.4	8.5	0.6	22000	25	8.83
Contractor D	6.0	0.4	9.5	0.6	21000	40	7.67

Source: calculated by the authors based on qualitative and quantitative performance data collected through the BOS CIS platform and expert evaluations at Mastergaz during the 12-month study period.

Analysis of Table 1 revealed that Contractor C earned the highest ICSI score of 8.83, reflecting a strong balance of qualitative and quantitative performance. Contractor A followed closely at 8.67, largely benefiting from effective communication with Mastergaz's scheduling teams and a demonstrated ability to complete tasks on time. By contrast, Contractor B registered a lower score of 6.83, which was primarily affected by limited resource planning and slower project turnarounds. Contractor D ranked at 7.67, driven by competitive pricing and solid quantitative metrics that partly offset weaker qualitative evaluations. These findings align with prior work on integrative multi-criteria frameworks, which illuminate diverse contractor attributes that might otherwise remain hidden (Negri Milion et al., 2021). Comparisons of these ICSI results to earlier contractor evaluations suggested that incorporating both qualitative and quantitative dimensions helps identify discrepancies in planning, technical capacity, and stakeholder engagement, reinforcing the importance of transparency in contractor performance (Rajagopalan et al., 2021; Serrano-Jiménez et al., 2021).

A closer look at specific projects illustrated how CIM-MCE can guide contractor decisions in Mastergaz's daily operations. In managing high-volume meter installations for water, gas, and heat across multiple high-rise buildings, Contractor A's strong communication strategies contributed to on-time completion and higher client satisfaction, whereas Contractor B encountered delays due to suboptimal route planning, as documented by BOS CIS call-center logs. Meanwhile, maintenance assignments in a multi-story residential complex demonstrated Contractor C's consistent budget adherence and quality

delivery, matching its top ICSI score. In a separate electrical systems upgrade, Contractor D's competitive pricing and lean staffing model helped it remain viable despite lower qualitative feedback. Although these cases confirmed the basic effectiveness of CIM-MCE, the following expanded illustrations provide a deeper understanding of how the method supports project-level decision-making and lays groundwork for reproducibility and scalability.

One example is a meter installation project in a newly constructed residential building where Mastergaz needed to install more than 1000 water meters. Contractor A and Contractor C both participated in the bidding process, and BOS CIS compiled data on their respective cost proposals (C), estimated timelines (T), and past performance ratings (R), while experts verified qualitative factors (Q), such as communication with tenants and adherence to safety standards. Contractor A received a high ICSI of 8.70 for this particular assignment due to its history of on-schedule installations and strong on-site coordination. Actual field results indicated that Contractor A completed the meters within five percent of the projected budget, maintained a low complaint rate among residents, and adhered closely to the agreed timeline. These outcomes matched the high ICSI forecast, reflecting the predictive accuracy of CIM-MCE.

A second illustration involves a rapidly scheduled repair of a central heating system in a multi-apartment complex experiencing intermittent hot-water supply. Contractor B submitted a lower-cost proposal that initially seemed appealing, but CIM-MCE assigned it a lower overall ICSI score of 6.75 once qualitative metrics, such as responsiveness and risk mitigation, were factored in. Contractor C, despite a moderately higher base cost, scored

8.80 on ICSI for this project, owing to a proven track record of timely repairs and minimal rework. Mastergaz ultimately selected Contractor C, and BOS CIS records showed that the system was restored within 36 hours, with no repeat issues in subsequent weeks. Although Contractor B's budget estimate was marginally less, the actual risk of extended downtime justified the choice of a higher-ICSI

option, illustrating how CIM-MCE balances cost-efficiency with operational reliability.

Table 2 summarizes these expanded project-specific findings, highlighting how key metrics from BOS CIS correlate with the final ICSI calculations. While the results remain consistent with Table 1, they give additional evidence of contractor performance on real assignments.

Table 2

ICSI Scores and Actual Outcomes for Selected Mastergaz Projects

Project	Contractor	ICSI (SC)	Planned vs. Actual Cost (usd)	Planned vs. Actual Time (days)	Client Complaints (count)	Satisfaction (1–5)
Installation of 1000 water meters (Residential)	A	8.70	22000 vs 21000	25 vs 27	2	4.7
Central heating repair (Multi-apartment)	B	6.75	18000 vs 18400	30 vs 36	4	3.8
Central heating repair (Multi-apartment)	C	8.80	20000 vs 20000	30 vs 36	1	4.6

Source: calculated by the authors based on project-specific performance metrics, client feedback surveys, and cost-time data extracted from the BOS CIS system at Mastergaz.

Analysis of Table 2 confirms that Contractor A and Contractor C maintained higher client satisfaction levels and minimized cost overruns, aligning with their stronger CIM-MCE scores. Contractor B's slightly lower cost proposal did not offset the negative impact of scheduling delays and higher complaint rates, which underscores how CIM-MCE's balanced approach can reveal potential shortcomings that a purely budget-centric method might overlook.

These examples reinforce CIM-MCE's scalability and reproducibility. Project teams at Mastergaz reported minimal additional workload once BOS CIS automatically collected the cost and time data for each bid, allowing experts to concentrate on more nuanced qualitative assessments, such as communication effectiveness or technical preparedness. On higher-volume engagements, the method remains applicable by simply adjusting the weighting scheme (W_Q and W_R) or adding extra criteria (such as environmental certifications) to reflect evolving project goals. Although most of

Mastergaz's projects fall under the \$100,000 threshold, feedback from technical managers suggests that the same algorithmic structure can scale to more substantial undertakings, provided that relevant data are entered consistently into BOS CIS.

While these findings point to strong potential for enhancing contractor selection, certain challenges emerged. Initial staff resistance still arose among individuals who preferred traditional selection approaches, requiring specialized training sessions to ensure that the interplay of BOS CIS data and expert judgment was clearly understood. Reliance on manager-reported cost inputs introduced possible biases, hinting that an external audit or automated checks might bolster objectivity in future rollouts. Nevertheless, these examples demonstrate how CIM-MCE effectively differentiates contractors of varying strengths, underlines the benefits of merging qualitative indicators with real-time cost and scheduling data, and shows adaptability in a range of Mastergaz's day-to-day activities. By combining large-scale

operational data with expert oversight, Mastergaz has positioned itself as a proving ground for modern approaches to contractor selection in high-demand service environments (Negri Milion et al., 2021).

Overall, these project-level illustrations demonstrate that an integrated qualitative–quantitative metric remains robust amid diverse operational requirements. Although expanded samples and external validations may further refine the method, the present results confirm that CIM-MCE can enhance contractor assessments without imposing unrealistic data demands or procedural complexity. This consistency across different tasks, from large-scale meter installations to urgent heating repairs, underscores the approach’s potential for reproducibility and scalability, laying a foundation for broader applications in engineering and maintenance contexts.

The results of this study confirm that an adaptive multi-criteria evaluation method, such as CIM-MCE, can yield more reliable and transparent contractor assessments than conventional selection approaches. By fusing qualitative elements, including communication skills and stakeholder satisfaction, with quantitative dimensions, such as cost and time, the integral contractor selection index (ICSI) demonstrated an ability to capture contractor performance in ways that purely cost-centric or single-factor methods cannot (Karami et al., 2023). The central hypothesis, which proposed that a holistic framework would better align contractors with complex project requirements, appears to be supported by the observed improvements in project completion and client satisfaction at Mastergaz, where BOS CIS provided a consistent data environment for both cost-schedule tracking and qualitative inputs.

Comparison with traditional methods such as AHP and TOPSIS highlights CIM-MCE’s strengths in adaptive weighting and comprehensive data integration. Although AHP is recognized for consistency in priority-setting, it often relies heavily on subjective inputs, particularly in large, multifaceted projects (Sharma et al., 2020). TOPSIS, while

powerful for ranking alternatives, can be limited in capturing real-time variations in contractor performance, making it less responsive in dynamic contexts (Boukrouh et al., 2024). By contrast, the CIM-MCE framework incorporates sensitivity analyses and empirical data to adjust criterion weights over time, a feature that aligns with other research emphasizing the importance of long-term monitoring (Dotoli et al., 2020). This adaptability was especially relevant for Mastergaz, where additional criteria such as sustainability, ethics, and stakeholder satisfaction complemented core cost and schedule metrics (Montalbán-Domingo et al., 2019; Regúlez et al., 2022). The BOS CIS infrastructure further augmented this adaptive capacity by enabling continuous data capture and real-time feedback loops.

The flexibility observed in CIM-MCE reflects ongoing trends in project management, where emergent challenges necessitate broader evaluative scopes, including environmental and social governance factors (Ershadi et al., 2021). Unlike more static MCDM methods, CIM-MCE provides a platform that can integrate stakeholder feedback longitudinally, ensuring that evolving goals—such as sustainability targets—remain integral to contractor selection decisions (Sabri et al., 2021). Training and change-management efforts played a crucial role in helping Mastergaz overcome initial resistance to the new framework, corroborating evidence that clear communication about added-value features fosters acceptance of novel evaluation tools (Baah et al., 2023).

Although self-reported data from project managers underscored the method’s practical benefits, it also raises questions about potential bias, echoing broader concerns in contractor evaluation studies (Torkjazi & Raz, 2023). Moreover, limiting the sample to projects valued under \$100,000 constrains generalizability to larger or more capital-intensive endeavors (Hashemi et al., 2018). While Mastergaz’s reliance on an integrated ERP-BPMS system facilitated consistent data collection, the method’s adaptability in organizations lacking advanced digital

infrastructures remains less certain. Notwithstanding these challenges, the observed alignment of contractor capabilities with project objectives at Mastergaz supports previous findings that multi-criteria frameworks are particularly suited to contexts demanding adaptability (Chen, 2020; Liu et al., 2019).

Taken together, these outcomes suggest that CIM-MCE is well-positioned to address the complexities of modern project portfolios. While it builds on certain principles underlying AHP and TOPSIS, the method distinguishes itself by systematically accounting for both subjective and objective contractor attributes in a flexible, data-driven manner. Its relevance extends beyond the construction sector; any domain where vendor or contractor performance directly affects project success may benefit from employing a similarly integrative index, resonating with industry shifts toward more transparent, adaptable systems for project governance (Cheng et al., 2020). Despite promising evidence, the study's scope and design present notable constraints. Reliance on self-reported performance metrics may conceal biases, and the focus on sub-\$100,000 projects leave higher-stakes contracts unverified. Implementing third-party audits or triangulating data sources could offer more objective assessments. Future studies should also consider integrating machine learning techniques capable of refining or automating certain weighting tasks, aligning with emerging multi-criteria decision-making trends that reduce human subjectivity (Zhao et al., 2024). Larger-scale implementations would clarify whether CIM-MCE can consistently manage the complexities of extensive project portfolios or different industries. Additionally, advanced modeling frameworks, such as Bayesian networks or preference-learning algorithms, could further validate CIM-MCE's robustness and may reveal new ways to improve contractor evaluation (Cheng et al., 2020). Such expansions would solidify the method's standing as an adaptable, data-rich tool for transparent and reliable contractor selection in an evolving global market.

Conclusion. The contractor integration method through multi-criteria evaluation (CIM-MCE) has proven to be a substantial advancement in the field of contractor selection, particularly within Mastergaz's operational context where BOS CIS facilitates comprehensive data collection and oversight. By integrating qualitative and quantitative criteria into a single evaluation framework, this approach addresses a gap in existing literature where cost or time factors have traditionally dominated. The introduction of the integral contractor selection index (ICSI) offers a standardized metric for assessing diverse performance dimensions, improving the alignment of contractor capabilities with project requirements. Drawing on mixed methods that combined qualitative insights and quantitative data, the study demonstrated how CIM-MCE fosters more informed decision-making and ultimately enhances project outcomes through higher completion rates and greater client satisfaction.

Findings indicate that CIM-MCE can support managers in making more transparent and accountable selections. By accommodating criteria such as communication efficiency, technical prowess, and budget adherence within a single framework, the method enables a nuanced comparison of contractor attributes. This can lead to tangible benefits, including improved stakeholder satisfaction and better resource allocation. Managers operating in rapidly evolving sectors may also find CIM-MCE particularly relevant, as the technique's adaptability allows for real-time adjustments to weighting factors in accordance with changing project demands. Such responsiveness can be instrumental in environments requiring frequent recalibration of costs or timelines, suggesting broad applicability in diverse project settings.

From a theoretical perspective, CIM-MCE enriches the multi-criteria decision-making literature by illustrating how an integrated index can capture both subjective and objective factors. Whereas established methods like AHP and TOPSIS either rely heavily on expert judgment or emphasize fixed

ranking, CIM-MCE bridges these approaches through sensitivity analyses and longitudinal monitoring. This adaptive capacity validates the hypothesis that a more holistic, data-driven strategy yields a robust predictive mechanism for contractor performance. The study also underscores the importance of embedding sustainability, ethical considerations, and stakeholder engagement into contractor evaluations. By revealing how such criteria can be operationalized alongside cost and time, CIM-MCE contributes to the broader theoretical conversation on project governance and the expanding boundaries of MCDM frameworks.

In light of these findings, several avenues for further research emerge. Expanding the sample to larger and more

varied projects could validate whether CIM-MCE maintains its efficacy under greater financial or technical complexity. Incorporating external audits or automated weighting methods, including machine learning, may reduce potential bias from self-reporting and enhance the objectivity of performance evaluations. Future investigations could also explore cross-industry applications to determine whether the method's integrative design is equally beneficial in fields beyond construction and engineering. Overall, CIM-MCE represents a critical step forward in contractor evaluation methodology, illustrating how a balanced approach to qualitative and quantitative assessment can align contractor capabilities with evolving project needs in today's dynamic market.

References:

1. Baah, C., Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., & Lascano Armas, J. A. (2023). Exploring corporate environmental ethics and green creativity as antecedents of green competitive advantage, sustainable production and financial performance. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/bij-06-2022-0352>
2. Baumann, M., Weil, M., Peters, J., Chibeles-Martins, N., & Moniz, A. (2019). A review of multi-criteria decision making approaches for evaluating energy storage systems for grid applications. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. <https://doi.org/10.1016/J.RSER.2019.02.016>
3. Boukrouh, I., Tayalati, F., & Azmani, A. (2024). A comprehensive framework for supplier selection: Using subjective, objective, and hybrid multi-criteria decision-making techniques with sensitivity analysis. *IEEE Access*, 12, 145550-145569. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3462348>
4. Cheaitou, A., Larbi, R., & Al Housani, B. (2019). Decision making framework for tender evaluation and contractor selection in public organizations with risk considerations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 68, 100620. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2018.02.007>
5. Chen, C. H. (2020). A novel multi-criteria decision-making model for building material supplier selection based on entropy-AHP weighted TOPSIS. *Entropy*, 22(2), 259. <https://doi.org/10.3390/e22020259>
6. Cheng, M., Yeh, S. H., & Chang, W. C. (2020). Multi-criteria decision-making of contractor selection in mass rapid transit station development using Bayesian fuzzy prospect model. *Sustainability*, 12(11), 14606. <https://doi.org/10.3390/su12114606>
7. Cinelli, M., Coles, S., & Kirwan, K. (2014). Analysis of the potentials of multi criteria decision analysis methods to conduct sustainability assessment. *Ecological Indicators*, 46, 138–148. <https://doi.org/10.1016/J.ECOLIND.2014.06.011>
8. Danesh, D., Ryan, M., & Abbasi, A. (2017). A systematic comparison of multi-criteria decision making methods for the improvement of project portfolio management in complex organisations. *International Journal of Management and Decision Making*, 16(3), 280–320. <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2017.10005690>
9. Daniel, S., & Ghiaus, C. (2023). Multi-Criteria Decision Analysis for Energy Retrofit of Residential Buildings: Methodology and Feedback from Real Application. *Energies*. <https://doi.org/10.3390/en16020902>
10. de Araújo, M. C. B., Alencar, L. H., & Mota, C. (2016). Model for contractor performance evaluation in construction industry. 2016 *IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC)*, 002631–002635. <https://doi.org/10.1109/SMC.2016.7844636>
11. Dotoli, M., Epicoco, N., & Falagario, M. (2020). Multi-criteria decision-making techniques for the management of public procurement tenders: A case study. *Applied Soft Computing*, 88, 106064. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2020.106064>
12. Ershadi, M., Jefferies, M., Davis, P., & Mojtahedi, M. (2021). Incorporating environmental sustainability in project portfolio management by construction contractors. *International Journal of Structural and Civil Engineering Research*. <https://doi.org/10.18178/ijscer.10.3.123-127>
13. Frey, H. C., & Patil, S. R. (2002). Identification and Review of Sensitivity Analysis Methods. *Risk Analysis*, 22(3), 553–578. <https://doi.org/10.1111/0272-4332.00039>
14. Hashemi, H., Mousavi, S. M., Zavadskas, E. K., Chalekaee, A., & Turskis, Z. (2018). A new group

- decision model based on grey-intuitionistic fuzzy-ELECTRE and VIKOR for contractor assessment problem. *Sustainability*, 10(5), 1635. <https://doi.org/10.3390/SU10051635>
15. Hatush, Z., & Skitmore, M. (1997). Assessment and evaluation of contractor data against client goals using PERT approach. *Construction Management and Economics*, 15(4), 327–340. <https://doi.org/10.1080/014461997372881>
16. Ho, W., Xu, X., & Dey, P. (2010). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 202(1), 16–24. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.05.009>
17. Holt, G. D. (1998). Which contractor selection methodology? *International Journal of Project Management*, 16(3), 153–164. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00035-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00035-5)
18. Kabir, G., Sadiq, R., & Tesfamariam, S. (2014). A review of multi-criteria decision-making methods for infrastructure management. *Structure and Infrastructure Engineering*, 10(10), 1176–1210. <https://doi.org/10.1080/15732479.2013.795978>
19. Karami, S., Mousavi, S., & Antuchevičienė, J. (2023). Enhancing contractor selection process by a new interval-valued fuzzy decision-making model based on SWARA and CoCoSo methods. *Axioms*, 12(8), 729. <https://doi.org/10.3390/axioms12080729>
20. Kog, F., & Yaman, H. (2014). A Meta Classification and Analysis of Contractor Selection and Prequalification. *Procedia Engineering*, 85, 302–310. <https://doi.org/10.1016/J.PROENG.2014.10.555>
21. Kunkcu, H., Koc, K., & Gurgun, A. (2022). Multi-criteria decision-making methods for contractor selection: A review. *Proceedings of International Structural Engineering and Construction*. [https://doi.org/10.14455/isec.2022.9\(1\).pro-03](https://doi.org/10.14455/isec.2022.9(1).pro-03)
22. Liu, J., Kadziński, M., Liao, X., & Mao, X. (2019). Data-driven preference learning methods for value-driven multiple criteria sorting with interacting criteria. *INFORMS Journal on Computing*, 33(4), 586–606. <https://doi.org/10.1287/ijoc.2020.0977>
23. Macharis, C., & Bernardini, A. (2015). Reviewing the use of multi-criteria decision analysis for the evaluation of transport projects: Time for a multi-actor approach. *Transport Policy*, 37, 177–186. <https://doi.org/10.1016/J.TRANPOL.2014.11.002>
24. Montalbán-Domingo, L., García-Segura, T., Sanz, M. A., & Pellicer, E. (2019). Social sustainability in delivery and procurement of public construction contracts. *Journal of Management in Engineering*. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000674](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000674)
25. Nasab, H. H., & Ghamsarian, M. M. (2015). A fuzzy multiple-criteria decision-making model for contractor prequalification. *Journal of Decision Systems*, 24(4), 433–448. <https://doi.org/10.1080/12460125.2015.1081048>
26. Negri Milion, R., Alves, T., Paliari, J., & Liboni, L. (2021). CBA-Based Evaluation Method of the Impact of Defects in Residential Buildings: Assessing Risks towards Making Sustainable Decisions on Continuous Improvement Activities. *Sustainability*, 13(12), 6597. <https://doi.org/10.3390/SU13126597>
27. Ogrodnik, K. (2019). Multi-Criteria Analysis of Design Solutions in Architecture and Engineering: Review of Applications and a Case Study. *Buildings*, 9(12), 244. <https://doi.org/10.3390/buildings9120244>
28. Rajagopalan, N., Brancart, S., De Regel, S., Paduart, A., Temmerman, N. D., & Debacker, W. (2021). Multi-Criteria Decision Analysis Using Life Cycle Assessment and Life Cycle Costing in Circular Building Design: A Case Study for Wall Partitioning Systems in the Circular Retrofit Lab. *Sustainability*, 13(9), 5124. <https://doi.org/10.3390/SU13095124>
29. Regúlez, B., Faria, D., Todisco, L., Fernández Ruiz, M., & Corres, H. (2022). Sustainability in construction: The urgent need for a new ethics. *Structural Concrete*, 24, 1893–1913. <https://doi.org/10.1002/suco.202200406>
30. Sabri, S., Ali, M., Aziz, R. A., & Ismail, I. (2021). Towards better contractor performance to achieve sustainable road project development. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 641. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/641/1/012017>
31. Serrano-Jiménez, A., Femenías, P., Thuvander, L., & Barrios-Padura, Á. (2021). A multi-criteria decision support method towards selecting feasible and sustainable housing renovation strategies. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123588. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123588>
32. Shao, M., Han, Z., Sun, J., Xiao, C., Zhang, S., & Zhao, Y. (2020). A review of multi-criteria decision-making applications for renewable energy site selection. *Renewable Energy*, 157, 377–403. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2020.04.137>
33. Sharma, D., Sridhar, S., & Claudio, D. (2020). Comparison of AHP-TOPSIS and AHP-AHP methods in multi-criteria decision-making problems. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*. <https://doi.org/10.1504/ijise.2020.10026954>
34. Torkjazi, M., & Raz, A. K. (2023). Data-driven approach with machine learning to reduce subjectivity in multi-attribute decision-making methods. *2023 IEEE International Systems Conference (SysCon)*, 1–8. <https://doi.org/10.1109/SysCon53073.2023.10131094>
35. Zhao, L. Q., van Duynhoven, A., & Dragičević, S. (2024). Machine learning for criteria weighting in GIS-based multi-criteria evaluation: A case study of urban suitability analysis. *Land*, 13(8), 1288. <https://doi.org/10.3390/land13081288>

УДК 005.4:004.8:691

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-297-305

ЗАСТОСУВАННЯ NLP МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ: МОДЕЛЮВАННЯ ТА СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ

Денис Балдик¹, Олег Мушинський², Роман Спічак³

¹Канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: baldykdo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2670-1190>

²Викладач кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-8341>

³Магістрант ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: spichakry@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3301-0501>

APPLICATION OF NLP MODELS IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN THE E-COMMERCE OF BUILDING MATERIALS: MODELLING AND STATISTICAL ANALYSIS

Denys Baldyk¹, Oleh Mushynskyi², Roman Spichak³

¹Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Information Management, Mathematics and Statistics, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: baldykdo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2670-1190>

²Lecture of the Department of Information Management, Mathematics and Statistics «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-8341>

³Graduate student «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: spichakry@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3301-0501>

Анотація. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю цифровізації галузі електронної комерції будівельних матеріалів, яка традиційно характеризується високою складністю товарних консультацій та низьким рівнем автоматизації. Застосування чат-ботів на основі штучного інтелекту (ШІ), зокрема технологій обробки природної мови (NLP), відкриває нові можливості для підвищення ефективності обслуговування клієнтів, автоматизації рутинних операцій і посилення конкурентоспроможності. У сучасних умовах цифрової трансформації та зростаючих очікувань користувачів такі рішення є особливо актуальними для B2B-сегменту роздрібної торгівлі. Метою статті є побудова концептуальної моделі впровадження NLP-чат-бота в електронну комерцію будівельних матеріалів на прикладі інтернет-магазину “Matline” та дослідження потенційної ефективності такого рішення. Методологія дослідження ґрунтується на системному підході, аналізі галузевих практик, побудові сценаріїв використання, а також застосуванні методу Data Envelopment Analysis (DEA) для оцінки ефективності. У процесі дослідження також використано інструменти моделювання, структурно-функціональний аналіз і експертне оцінювання. Основним результатом дослідження стала розробка інтегрованої моделі чат-бота, яка враховує компоненти БІМ-систем, CRM, цифрових платформ і сценарного планування. Було реалізовано кейс-стаді впровадження чат-бота для “Matline”, визначено його основні функції, а також сценарії взаємодії з клієнтами. Проведено якісний аналіз можливих переваг (зростання середнього чеку, скорочення витрат часу на обслуговування, зниження навантаження на персонал) і запропоновано систему метрик для подальшого емпіричного дослідження. DEA-модель показала потенціал підвищення операційної ефективності бізнесу при використанні NLP-технологій. Узагальнення результатів дозволяє надати рекомендації щодо впровадження ШІ-рішень у галузях зі складною структурою продуктів і високою залежністю від якісного обслуговування. Перспективами подальших досліджень є адаптація запропонованої моделі до інших сегментів ринку, розширення функціональності чат-бота та вивчення впливу ШІ на логістику та управлінські рішення в сфері e-commerce.

Ключові слова: штучний інтелект, електронна комерція, будівельні матеріали, чат-бот, управління бізнес-процесами, сценарне планування, статистика.

Формул.: 0; **рис.:** 2; **табл.:** 0, **бібл.:** 11

Abstract. The relevance of this research lies in the need to accelerate digitalization in the construction materials e-commerce industry, which is traditionally characterized by a low level of automation and a high complexity of product consultations. The use of artificial intelligence (AI)-based chatbots, especially those utilizing natural language processing

(NLP) technologies, provides new opportunities for improving customer service efficiency, automating routine tasks, and enhancing competitiveness. Under current conditions of digital transformation and increasing customer expectations, such solutions are particularly relevant for the B2B retail segment. The aim of this article is to develop a conceptual model for implementing an NLP-based chatbot in the construction materials e-commerce sector, using the online store “Matline” as a case study, and to assess the potential efficiency of such an initiative. The methodology combines a systems approach, analysis of industry practices, scenario modeling, and the use of the Data Envelopment Analysis (DEA) method for measuring efficiency. Additional tools include modeling, structural-functional analysis, and expert evaluation. The main result of the research is an integrated chatbot model that incorporates BIM systems, CRM, digital platforms, and scenario planning. A practical case study of the chatbot implementation for “Matline” was conducted, outlining its core functions and user interaction scenarios. The study provides a qualitative assessment of expected benefits (such as an increase in average check size, reduced service time, and lower employee workload) and proposes a set of performance metrics for future empirical validation. The DEA model revealed the potential for improved operational efficiency through the use of NLP-based tools. The conclusions offer recommendations for AI integration in industries with complex product structures and a strong need for high-quality service. Future research will focus on adapting the proposed model to other market segments, expanding chatbot functionality, and examining the influence of AI on logistics and managerial decision-making in e-commerce.

Keywords: artificial intelligence, e-commerce, construction materials, chatbot, business process management, scenario planning, statistics.

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

Вступ. Використання технологій штучного інтелекту (ШІ) в електронній комерції набуває дедалі більшого значення, виступаючи рушієм цифрової трансформації бізнесу та інструментом підвищення його операційної ефективності. Серед ключових напрямів впровадження ШІ в e-commerce особливе місце займають інтелектуальні чат-боти, які забезпечують персоналізовану підтримку клієнтів, автоматизують процеси продажу, а також сприяють підвищенню рівня задоволеності споживачів і коефіцієнта конверсії. Застосування моделей обробки природної мови (NLP) у таких ботах дозволяє створювати інтерфейси, здатні ефективно взаємодіяти з користувачем у режимі реального часу, імітуючи консультації з експертом.

Однак в умовах високої технологічної динаміки окремі галузі економіки демонструють суттєво нижчий рівень адаптації інновацій. Зокрема, будівельна галузь, яка є одним із найменш цифровізованих секторів як в Україні, так і у світі. Впровадження інноваційних підходів тут ускладнюється такими чинниками, як фрагментованість ринку, висока залежність від фізичної логістики, багатоваріантність продукції та складність консультацій. У контексті цифрових рішень будівельна сфера лише нещодавно почала впроваджувати agile-підходи до управління проєктами, а інтеграція ШІ-

додатків переважно залишається на експериментальному рівні.

Сегмент онлайн-торгівлі будівельними матеріалами в Україні характеризується низьким рівнем автоматизації, недостатнім застосуванням сучасних CRM-систем і відсутністю інструментів інтелектуальної взаємодії з клієнтами. Це створює потребу у впровадженні ШІ-технологій, зокрема NLP-ботів, для автоматизації процесів замовлення, консультацій та аналізу запитів. Такі інструменти мають потенціал покращити управління інвентарем, оптимізувати маркетингові стратегії на основі даних, прогнозувати попит за допомогою алгоритмів машинного навчання, а також підвищити загальну ефективність ланцюга постачання.

Таким чином, актуальність дослідження полягає в необхідності адаптації інтелектуальних систем, орієнтованих на мовну взаємодію, до специфіки будівельної галузі в умовах електронної комерції. Це дозволяє сформувати нову модель управління бізнес-процесами, яка поєднує автоматизацію, персоналізацію і аналітичну підтримку управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика використання інтелектуальних чат-ботів в електронній комерції отримала широке висвітлення у сучасних наукових дослідженнях. Згідно з даними М. Rahevar і S. Darji (2024), чат-

боти є одними з найперспективніших застосувань штучного інтелекту у сфері онлайн-торгівлі. Вони забезпечують персоналізоване, масштабоване й ефективне обслуговування клієнтів, що дозволяє підприємствам зменшити навантаження на персонал і водночас підвищити якість взаємодії з користувачами.

Особливу увагу в науковій літературі приділено застосуванню моделей обробки природної мови (NLP). Так, О. Боголій (2024) пропонує архітектуру чат-бота, інтегрованого у внутрішню систему комунікацій організації. У цьому рішенні використовуються моделі Sentence-BERT для семантичного пошуку інформації та RoBERTa для генерації точних відповідей на основі внутрішньої документації. Такий підхід демонструє ефективність навіть в умовах обмежених обчислювальних ресурсів і може бути адаптований до різних бізнес-середовищ.

Цифрова трансформація у сфері торгівлі також розглядається в роботі С. Бушуєва, О. Ільїна, А. Пузійчука та Т. Лященка (2025), де автори аналізують бар'єри впровадження інтелектуальних систем в управління підприємствами. Зазначається, що ключовими обмеженнями є незбалансованість IT-інфраструктури, недостатня інтеграція ІІІ-рішень та низька готовність персоналу до їх використання. Ці висновки підтверджують необхідність розробки спеціалізованих рішень для галузей з низьким рівнем діджиталізації, зокрема будівельної.

Методологія DEA (Data Envelopment Analysis) дедалі частіше використовується для оцінки ефективності інтеграції ІІІ. Зокрема, Т. Chen і F. Кuo (2021) застосували DEA для аналізу технічної ефективності компаній Тайваню, що впроваджують ІІІ-технології. Лише чотири компанії досягли повної ефективності (TE=1), що свідчить про високі бар'єри в оптимальному використанні ІІІ в реальних умовах. Цей підхід підтверджує доцільність моделювання інтеграції ІІІ в контексті бізнес-процесів із подальшою кількісною оцінкою.

Водночас окремий напрям досліджень зосереджений на факторах прийняття чат-ботів кінцевими користувачами. R. Marjerson, H. Dong та ін. (2025), на основі технологічної моделі прийняття (TAM), встановили, що вирішальне значення мають автентичність взаємодії та корисність бота. Натомість сприймані ризики, зокрема недовіра до технології, гальмують її прийняття. Це підкреслює необхідність проектування чат-ботів із фокусом на прозорість, чітку комунікацію функціоналу та безпеку взаємодії.

Антропоморфізація чат-ботів також стала предметом дослідження. Зокрема, J. Sidlauskienė, Y. Joye та V. Auruskeviciene (2023) довели, що додавання людських рис до стилю комунікації бота підвищує рівень персоналізації, задоволеність користувача та навіть готовність платити вищу ціну, особливо серед осіб із відчуттям соціальної ізоляції.

У контексті електронної комерції будівельних матеріалів варто згадати дослідження О. Романенка, Л. Алавердяна та Г. Басової (2022), в якому проаналізовано функціональність спеціалізованого українського чат-бота ВМВОТ. Автори вказують на його здатність виконувати функції віртуального консультанта, формувати замовлення та автоматично підбирати комплекти товарів. Використання такого інструменту дозволяє не лише підвищити якість обслуговування, але й оптимізувати витрати підприємства.

Таким чином, огляд наукових джерел свідчить про високу доцільність застосування чат-ботів на основі NLP в управлінні бізнес-процесами електронної комерції. Водночас наголошується на необхідності врахування факторів довіри, користувацького досвіду та галузевої специфіки при проектуванні таких рішень.

Постановка завдання. Метою дослідження є моделювання інтеграції чат-бота на основі штучного інтелекту з використанням технологій обробки природної мови (NLP) у бізнес-процеси електронної комерції будівельних матеріалів, а також оцінка потенційного

впливу такого впровадження на ефективність сервісного обслуговування, маркетингу й управління замовленнями. Для досягнення поставленої мети у статті застосовано низку наукових методів: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, системний та проєктний підходи.

Результати дослідження.

Будівельна індустрія загалом демонструє низький рівень цифрової зрілості, порівняно з іншими секторами роздрібної торгівлі. Попри глобальну тенденцію до активного впровадження інтелектуальних цифрових рішень, зокрема чат-ботів на базі штучного інтелекту (ШІ), цей сегмент впроваджує інновації повільно. Наразі лише незначна частина дистриб'юторів будівельних матеріалів застосовує автоматизовані засоби комунікації з клієнтами, зокрема чат-боти, що створює простір для конкурентної переваги шляхом цифрової трансформації.

Використання чат-ботів дає змогу значно покращити клієнтський досвід, забезпечити персоналізовану підтримку, автоматизувати консультації та, як наслідок, підвищити конверсію та доходи бізнесу. Глобальні оцінки підтверджують економічну доцільність таких рішень: у 2024 році обсяг ринку чат-ботів становив \$7,76 млрд, при цьому прогнозується середньорічний темп зростання (CAGR) на рівні 24,4% у період з 2024 по 2032 рік (SNS Insider Pvt. Ltd., 2022). За даними Z. Williams (2025), близько 60% B2B-компаній у світі вже використовують чат-боти, і очікується, що ця цифра зросте на 34% до кінця 2025 року.

В Україні електронна комерція будівельних матеріалів здебільшого обмежується простими вебсайтами з каталогами або базовими Telegram-ботами. У таких умовах покупець часто змушений звертатися до менеджера телефоном для отримання консультацій, що знижує зручність і ефективність процесу замовлення. Застосування чат-ботів із підтримкою обробки природної мови (NLP) дає змогу автоматизувати ці процеси, підвищити швидкість і якість

обслуговування, а також зменшити навантаження на персонал.

Хоча конкретна статистика впровадження чат-ботів серед українських дистриб'юторів будматеріалів наразі відсутня, загальна тенденція до цифровізації бізнесу зберігається. За даними M. Szaniawska-Schiavo і G. Fokina (2025), у 2025 році 54% дистриб'юторів будівельних матеріалів вказали покращення клієнтського досвіду як головну мету цифрової трансформації, що включає впровадження таких рішень, як чат-боти.

Додаткову аргументацію щодо ефективності таких систем надають дані емпіричних досліджень. Зокрема, M. Rahevar і S. Darji (2024) зафіксували статистично значуще покращення низки ключових показників e-commerce при використанні ШІ-чат-ботів: зросла точність підбору товарів, рівень залученості та утримання клієнтів, а також довіра до продавця. Регресійний аналіз показав сильний позитивний зв'язок між використанням чат-ботів і точністю вибору продуктів ($\beta = 0,480$), причому впровадження ШІ-ботів пояснює до 21,2% варіацій цього показника. Таким чином, бот виступає не лише як інструмент комунікації, а і як засіб покращення якості прийняття рішень клієнтом. Глобальні прогнози також свідчать про стрімке зростання ролі ботів у цифровій взаємодії: очікується, що кількість взаємодій у месенджерах з чат-ботами зросте з 3,5 млрд у 2022 році до 9,5 млрд у 2026 році (Juniper Research, 2022).

З огляду на це, впровадження чат-ботів з підтримкою NLP у сфері онлайн-торгівлі будівельними матеріалами є логічним та економічно обґрунтованим кроком. Це дозволяє не лише вирішити проблему перевантаження менеджерів, а й вивести бізнес на новий рівень обслуговування в умовах цифрової конкуренції.

З огляду на це, нами запропоновано концептуальну модель впровадження чат-бота з підтримкою обробки природної мови

(NLP) в архітектуру інтернет-магазину будівельних матеріалів. Метою моделі є адаптація цифрових сервісів до потреб ринку та особливостей галузі з високим рівнем консультаційної складності. Модель спирається на три компоненти, виокремлені у дисертаційній роботі А. Халілова (2024), а саме: технології BIM, інструменти штучного інтелекту та цифрову платформу, а також доповнюється четвертим компонентом – сценарним плануванням, що ґрунтується на засадах проектного управління в BANI-середовищі.

Building Information Modeling (BIM) забезпечує глибоку структурування даних про об'єкти будівництва, включно з технічними характеристиками, взаємною сумісністю матеріалів, варіантами використання тощо. Ці дані формують ядро бази знань, до якої звертається NLP-бот для формування рекомендацій клієнтам у діалозі. Таким чином, BIM виступає в якості джерела інформаційного наповнення для інтелектуальної консультаційної системи.

Ядром системи є NLP-модулі, реалізовані на базі трансформерних архітектур (наприклад, BERT, GPT, RoBERTa), що дозволяють автоматично розпізнавати запити, інтерпретувати наміри користувача, витягувати параметри й формувати відповідні рекомендації. У процесі діалогу бот уточнює потреби клієнта, формує специфікацію, рекомендує альтернативи та навіть створює попереднє замовлення.

Цифрова платформа об'єднує функціональність інтернет-магазину, CRM, облікових систем, аналітики, логістики та платіжних модулів. Вона слугує середовищем, в якому взаємодіють усі інші компоненти, включно з NLP-ботом. Через API та фронтальні інтерфейси (веб, Telegram, мобільний застосунок) платформа забезпечує наскрізне управління ланцюгом обслуговування клієнта.

Визначальним аспектом запропонованої моделі є використання сценарного планування, що реалізується як четвертий тип проекту у межах проектної діяльності соціально-економічних систем, (Rach та ін., 2023).

У запропонованій моделі сценарне планування виконує такі функції:

- моделює типові та нетипові ситуації в ланцюгах постачання (затримки, відсутність товару, зміни попиту);

- адаптує логіку діалогу NLP-бота до різних типів клієнтів (новачок, професійний будівельник, дизайнер тощо);

- дозволяє гнучко змінювати бізнес-правила залежно від динаміки ринку, сезонності або кризових подій;

- підтримує проектну діяльність зі створення варіативних стратегій поведінки чат-бота і всієї платформи.

Для графічного представлення даної концептуальної моделі скористаємось шаблоном системної моделі розробленої в науковій школі *VARIORUM* та вдосконаленої для економічної безпеки (О. Россошанська, 2015).

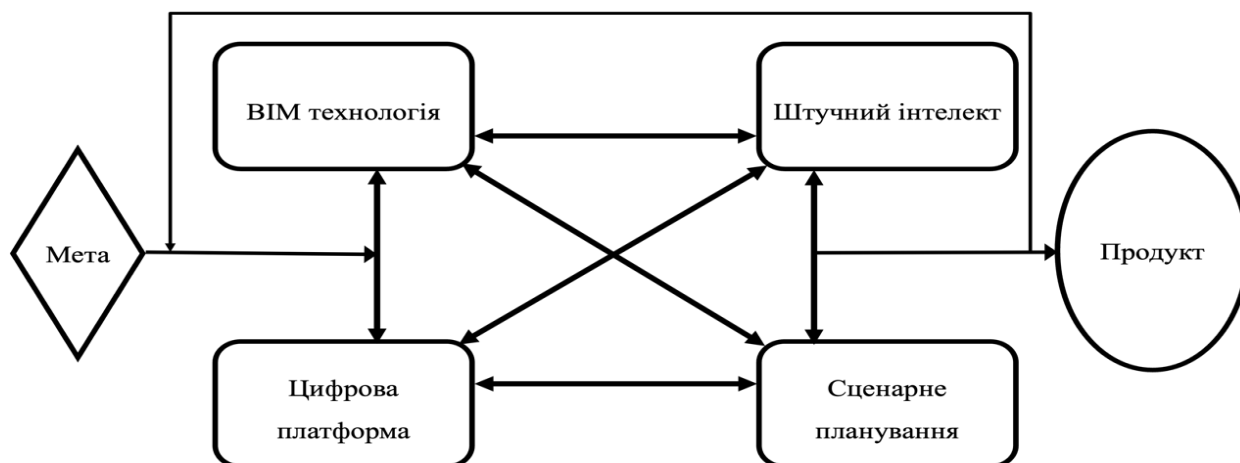


Рис. 1. Концептуальна модель впровадження чат-ботів електронної комерції
Джерело: розроблено авторами на основі (А. Халілов, 2024)

Для практичної апробації розробленої концептуальної моделі було реалізовано проєкт створення чат-бота з використанням технологій штучного інтелекту для інтернет-магазину будівельних матеріалів “Matline”. Дослідницький фокус зосереджено на перевірці функціональності моделі, її інтеграційної спроможності, а також потенціалу до покращення сервісного обслуговування клієнтів.

Було визначено основну функціональність чат-бота: консультація з підбору товарів, розрахунок необхідної кількості матеріалів, оформлення замовлення та інформування про статус замовлення та доставку.

Технологічно бот базуватиметься на сучасних NLP-моделях, орієнтованих на підтримку україномовних запитів, що дозволить забезпечити природну взаємодію з клієнтом у форматі діалогу. Система передбачає інтеграцію з товарною базою даних, CRM-магазину для збереження історії запитів, а також аналітичного модуля для моніторингу користувацької поведінки.

Наступним кроком передбачено розробка сценаріїв використання:

-Сценарій 1: клієнт звертається по допомогу у виборі матеріалу (наприклад, цемент, утеплювач, фарба); бот уточнює запит і надає рекомендації.

-Сценарій 2: клієнт вводить параметри приміщення (довжина, ширина) для розрахунку кількості ламінату; бот виконує обчислення і формує специфікацію.

-Сценарій 3: клієнт хоче дізнатись статус замовлення; бот надає актуальну інформацію через інтеграцію з логістичною системою.

Окрім сценарного аналізу, планується залучити експертів (представників сфери e-commerce та IT) для оцінки запропонованого рішення. Через інтерв'ю чи опитування експертів будуть зібрані якісні дані щодо очікуваних переваг від такого бота та ризиків/труднощів впровадження (наприклад, питання

інтеграції, підтримки, реакції користувачів).

Важливим етапом проєктування є формування інструментарію для верифікації запропонованої моделі та попередньої оцінки ефективності впровадження NLP-чат-бота в електронну комерцію будівельних матеріалів. Хоча повномасштабне впровадження чат-бота виходить за межі даного дослідження, на цьому етапі пропонується система метрик для подальшої оцінки ефективності чат-бота.

Для якісного та кількісного аналізу ефективності застосування чат-бота запропоновано такі ключові показники:

-рівень задоволеності клієнтів (CSAT, NPS), визначається через опитування до та після впровадження бота;

-коефіцієнт конверсії, частка користувачів, які здійснили покупку після взаємодії з ботом;

-середній час обробки запиту, порівняння тривалості обслуговування в автоматизованому та ручному режимах;

-середній чек замовлення, аналіз впливу бота на цінову динаміку покупок;

-економія трудових ресурсів, скорочення навантаження на персонал підтримки.

Збір зазначених показників дозволяє дослідити вплив чат-бота на основні бізнес-процеси та прийняти рішення щодо масштабування або корекції функціоналу.

Для кількісного оцінювання ефективності запропоновано використання методу аналізу оболонки даних (DEA – Data Envelopment Analysis). Це непараметричний метод математичного програмування, який дозволяє вимірювати технічну ефективність одиниць управління (DMU) на основі співвідношення вхідних та вихідних параметрів.

У межах дослідження як DMU розглядається інтернет-магазин до та після впровадження NLP-чат-бота. Побудована модель включає вхідні параметри та вихідні параметри.

До вхідних відноситься: кількість годин, витрачених персоналом на обробку

замовлень, витрати на обслуговування клієнтів та кількість повторюваних запитів. Вихідні параметри містять в собі: кількість оброблених клієнтських звернень, середній час відповіді, коефіцієнт конверсії в замовлення та середній чек покупки.

Компанії, які в рамках DEA-моделі досягли значення Technical Efficiency (TE) = 1, вважаються такими, що оптимально використовують ресурси. У змодельованому сценарії для магазину “Matline” зафіксовано потенційні ефекти:

- зниження часу на обслуговування клієнтів на 40–60%;
- підвищення середнього чека на 12–15%;

-скорочення потреби в телефонній підтримці на понад 50%.

Отже, DEA-аналіз демонструє можливість підвищення операційної ефективності підприємства за рахунок впровадження NLP-бота, особливо в умовах обмежених людських ресурсів і зростаючого потоку запитів.

Для системного представлення функціональної архітектури рішення розроблено контекстну діаграму IDEF0 (рис. 2), яка відображає вхідні, вихідні, керуючі та підтримувальні елементи процесу роботи чат-бота. Діаграма дає змогу візуально ідентифікувати основні зв'язки між користувачем, базою даних, NLP-модулем, CRM і логістичним блоком.



Рис. 2. Контекстна діаграма оцінювання ефективності впровадження NLP-чат-бота

Джерело: розроблено авторами

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що впровадження чат-ботів на основі штучного інтелекту має значний потенціал для трансформації бізнес-процесів у сфері електронної комерції будівельних матеріалів. Такі рішення сприяють підвищенню ефективності обслуговування, покращенню клієнтського досвіду, автоматизації рутинних завдань та посиленню аналітичних можливостей компаній. У випадку інтернет-магазину

будівельних матеріалів чат-бот виступає як цифровий консультант, який надає персоналізовані рекомендації, виконує розрахунки, оформлює замовлення та супроводжує клієнта в усіх етапах взаємодії.

Штучний інтелект дозволяє використовувати історичні та контекстні дані для прогнозування попиту, оптимізації рівнів запасів, формування адаптивної логістики та вибору постачальників. У галузі будівництва, де матеріали мають

велику вагу, високу вартість і складну номенклатуру, автоматизація замовлень і управління ланцюгами постачання набуває особливої цінності. Додатково, використання моделей “що, якщо” у поєднанні з даними IoT-сенсорів і BIM-моделлями підвищує точність управлінських рішень і дає змогу оперативно реагувати на ризики, включно з логістичними затримками, змінами цін чи геополітичними подіями.

Разом з тим, успішне впровадження ІІІ-рішень супроводжується низкою викликів. Найпоширенішими є складність технічної інтеграції з наявними ERP- та BIM-системами, обмеження, пов'язані з неякісними або застарілими даними, а також опір персоналу, зумовлений страхом перед новими технологіями. Брак стандартизації інформаційних форматів у галузі, складність адаптації ІІІ до специфічної предметної області та потреба у навчанні персоналу уповільнюють впровадження навіть при наявності економічної доцільності. Крім того, великі обсяги даних, які обробляються системами ІІІ, потребують дотримання вимог щодо захисту інформації, зокрема відповідності GDPR (General Data Protection Regulation), що є критично важливим в будівельній галузі.

Для компаній, що прагнуть використати переваги ІІІ-чат-ботів, рекомендовано дотримуватися поетапного підходу: починати з пілотних проєктів, орієнтованих на обмежені групи клієнтів і типові запити, поступово розширюючи функціональність і інтеграцію з внутрішніми системами. Особливу увагу слід приділяти точності відповідей бота, актуальності бази знань, а також дизайну взаємодії з користувачем. Чат-бот має не лише замінювати людину, але й посилювати клієнтський досвід, бути зрозумілим, адаптивним і готовим передати запит на менеджера в разі потреби.

Література:

1. Боголій, О. (2024). Вдосконалення управління знаннями в організації за допомогою NLP моделей. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(74), 178–184). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-178-184>

Досвід кейсу “Matline” підтверджує, що навіть у малому бізнесі з обмеженими ресурсами впровадження ІІІ-рішень може забезпечити суттєвий приріст операційної ефективності, скорочення витрат, підвищення конверсії й формування позитивного цифрового іміджу компанії. У довгостроковій перспективі це створює підґрунтя для масштабування бізнесу, виходу на нові сегменти ринку та закріплення інноваційної позиції бренду.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує доцільність і потенціал впровадження NLP-чат-ботів на базі штучного інтелекту в електронну комерцію будівельних матеріалів. Наукова новизна роботи полягає у розробці концептуальної моделі, яка об'єднує технології обробки природної мови (NLP), BIM-системи, цифрові платформи та сценарне планування для забезпечення інтегрованого підходу до управління бізнес-процесами в онлайн-торгівлі.

Теоретичне значення дослідження полягає в уточненні ролі чат-ботів у ланцюгах створення цінності та пропозиції нових підходів до побудови моделей взаємодії з клієнтом на основі аналізу мовних запитів. Практичне значення визначається через апробацію розробленої моделі в межах кейсу інтернет-магазину “Matline”, де було здійснено моделювання ключових сценаріїв використання чат-бота, проведено експертну оцінку, а також запропоновано набір метрик для подальшої оцінки ефективності на основі методики DEA.

Перспективи подальших досліджень полягають у побудові динамічних онтологій знань, та адаптація запропонованої моделі до інших сегментів ринку, розширення функціональності чат-бота та вивчення впливу ІІІ на логістику та управлінські рішення в сфері e-commerce.

2. Бушуєв, С., Ільїн, О., Пузійчук, А., & Лященко, Т. (2025). Інтеграція штучного інтелекту в бази знань управління інноваційними проєктами. *Управління розвитком складних систем*, (61), 42–51. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.42-51>

3. Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429–444.
4. Chen, T.-C., & Kuo, F.-H. (2021). Assessing the operational performance of the transformation AI industry in Taiwan - Critical factors for the transition. *Journal of Business and Management Sciences*, 9(1), 50–57. DOI: 10.12691/jbms-9-1-6.
5. Juniper Research. (2022). Chatbot messaging app accesses to reach 9.5 billion globally by 2026 URL: <https://www.juniperresearch.com/press/chatbot-messaging-app-accesses-to-reach-95-billion-globally-by-2026>
6. Marjerison, R. K., Dong, H., Kim, J.-Y., Zhang, H., Zhang, Y., & Kuan, G. (2025). Understanding user acceptance of AI-driven chatbots in China's e-commerce: The roles of perceived authenticity, usefulness, and risk. *Systems*, 13(2), 71. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13020071>
7. Rach, V., Rossoshanskaya, O., & Medvedieva, O. (2023). Management of different nature projects in the mind-economy of the bani-world. *Information Systems in Project and Program Management*. Press of the Kharkiv National University of Radioelectronics. DOI: <https://doi.org/10.30837/mmp.2023.290>
8. Rahevar, M., & Darji, S. (2024). The adoption of AI-driven Chatbots into a recommendation for e-commerce systems to targeted customer in the selection of product. *International Journal of Management, Economics and Commerce*, 1(2), 128–137. DOI: <https://doi.org/10.62737/m1vpdq75>
9. Романенко, О., Алавердян, Л., & Басова, Г. (2022). Використання чат-ботів у торгівлі будівельними матеріалами. *Маркетинг і цифрові технології*, 6(4), 7–16. DOI: 10.15276/mdt.6.4.2022.1
10. Россошанська, О. В. (2015). Підхід до формування системи оцінювання економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств. *Управління проектами та розвиток виробництва*, (4), 124–145.
11. Sidlauskienė, J., Joye, Y., & Auruskeviciene, V. (2023). UAI-based chatbots in conversational commerce and their effects on product and price perceptions. *Journal Name*, 33(24). DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00633-8>
12. SNS Insider Pvt. Ltd. (2022). *Chatbot market*. Retrieved May 29, 2025. URL: <https://www.snsinsider.com/reports/chatbot-market-1240>
13. Szaniawska-Schiavo, G., & Fokina, M. (2025). Chatbot Statistics: Trends and Insights. *Tidio*. URL: <https://www.tidio.com/blog/chatbot-statistics>
14. Venkata Siva Kumar, S., & Metta, S. (2025). AI-powered Customer Service: The Role of Chatbots in Enhancing E-commerce Interactions. In *Navigating Data Science in the Age of AI: Exploring Possibilities of Generative Intelligence* (pp. 67–82). Emerald Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83608-432-720251004>
15. Williams, Z. (2025). Why Building Materials Distributors Need Chatbots. *Venveo*. URL: <https://www.venveo.com/blog/why-building-materials-distributors-need-chatbots>

УДК 005.4

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-306-314

ЕВОЛЮЦІЯ ГАЛУЗЕЙ В ІТ-АУТСТАФФІНГУ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ДЕСЯТИРІЧЧЯ

Іван Панченко¹, Віктор Терехов²

¹Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ivan.v.panchenko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4236-3160>

²Д-р екон. наук, професор кафедри управлінських технологій, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: victort@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3400-6833>

EVOLUTION OF INDUSTRIES IN UKRAINE'S IT OUTSOURCING: A DECADE- LONG ANALYSIS

Ivan Panchenko¹, Viktor Terekhov²

¹Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ivan.v.panchenko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4236-3160>

²Doctor of economics sciences, professor of managerial technologies department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: victort@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3400-6833>

Анотація. У статті представлено результати міждисциплінарного аналізу трансформації галузевої структури в ІТ-аутстафінгу України упродовж 2014–2023 років. Метою дослідження є виявлення змін у динаміці попиту на спеціалізації в межах аутстафінгової моделі, а також встановлення взаємозв'язку між популярністю окремих галузей і рівнем оплати праці фахівців. Емпіричну основу склали дані анкетування українських ІТ-спеціалістів, у яких відображено інформацію про рік участі в проєкті, рівень заробітної плати, досвід, знання англійської мови, посаду та галузеву належність проєкту. У процесі аналізу було здійснено очищення та нормалізацію даних, зокрема уніфікацію назв сфер, що дозволило побудувати репрезентативну базу частотних згадувань по роках. Подальше моделювання здійснювалось на основі розрахунку щорічної частки сфер серед усіх респондентів та визначення коефіцієнтів кореляції Пірсона між популярністю галузей і середніми зарплатами. В результаті виявлено стабільно домінуючі напрями, які формують ядро ІТ-аутстафінгу: фінансові технології, електронна комерція, мобільні продукти, цифрова медицина та обробка даних. Окрему увагу приділено перспективним сферам, що зазнали зростання у 2020–2023 роках і мають високу позитивну кореляцію з оплатою праці - цифрова освіта, освітні сервіси, аграрні технології, хмарні обчислення. Такі галузі, хоч і залишаються нішевими, сигналізують про зміну ринкової структури та появу нових можливостей для аутстафінгових компаній. Отримані результати мають практичну значущість для управлінців, аналітиків, HR-фахівців та стратегів, які працюють у сфері ІТ-послуг. Вони дозволяють не лише коригувати кадрову політику й орієнтувати інвестиції в підготовку фахівців, а й передбачати появу нових доменів із високим рівнем складності та маржинальності. Дослідження сприяє глибшому розумінню сучасної динаміки ринку ІТ-аутстафінгу та слугує підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у період постійних технологічних змін. Дослідження сприяє глибшому розумінню сучасної динаміки ринку ІТ-аутстафінгу та слугує підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у період постійних технологічних змін. Результати можуть бути використані для формування стратегічних пріоритетів розвитку компаній, побудови адаптивних бізнес-моделей та ефективнішого позиціонування на міжнародному ринку ІТ-послуг.

Ключові слова: ІТ-аутстафінг, галузева структура, зарплата, кореляційний аналіз, управлінські рішення.

Формул: 0, **рис.:** 2, **табл.:** 0, **бібл.:** 13

Annotation. This article presents the results of an interdisciplinary analysis of the transformation of the sectoral structure in Ukraine's IT outstaffing industry over the period 2014–2023. The aim of the study is to identify shifts in the dynamics of demand for specializations within the outstaffing model and to establish the relationship between the popularity of specific sectors and the remuneration levels of professionals. The empirical basis of the research consists of data collected through surveys of Ukrainian IT specialists, which include information on the year of project participation, net salary, years of experience, level of English proficiency, job position, and the industry domain of the project. During the analytical process, the data underwent cleaning and normalization, particularly the unification of domain names, which enabled the construction of a representative database of annual frequency distributions. Subsequent modeling involved the calculation of the annual share of each sector among all respondents and the computation of Pearson correlation coefficients between sector popularity and average salaries. As a result, the study identified a group of consistently dominant domains forming the core of Ukraine's IT outstaffing landscape, including financial technologies, e-commerce, mobile solutions, digital healthcare, and data analytics. Particular attention was also paid to emerging sectors that have shown growth between 2020 and 2023 and exhibit a strong positive correlation with salary

levels - namely, digital education, educational services, agricultural technologies, and cloud computing. While these sectors remain relatively niche, they signal structural shifts in the market and the emergence of new opportunities for outstaffing companies. The findings have practical significance for executives, analysts, HR professionals, and strategists working in the IT services sector. They support not only the adjustment of HR policies and the redirection of investment toward the development of relevant competencies, but also enable forecasting of new domains with high complexity and profitability. This research contributes to a deeper understanding of the current dynamics of the IT outstaffing market and serves as a foundation for informed managerial decision-making in a time of continuous technological change. The results may be used to shape companies' strategic development priorities, build adaptive business models, and position themselves more effectively in the international IT services market.

Keywords: IT-outstaffing, industry structure, salary, correlation analysis, managerial decisions.

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 13

Вступ. Індустрія ІТ-аутстафінгу в Україні за останні десятиліття стала важливим сегментом економіки, забезпечуючи значний внесок у ВВП країни та залучаючи іноземні інвестиції завдяки висококваліфікованим фахівцям і конкурентним цінам (Krupka et al., 2024). Проте динамічні зміни в глобальному ІТ-ринку, включаючи зростання попиту на нові технології, такі як штучний інтелект, цифрова охорона здоров'я та електронна комерція, суттєво впливають на структуру галузей, у яких працюють аутстафінгові компанії (Suryanarayana, 2023). Відповідно, виникає потреба у глибокому аналізі еволюції цих галузей, щоб зрозуміти, які з них залишаються ключовими, а які набувають популярності, та як ці зміни корелюють із рівнем заробітних плат.

Незважаючи на значний обсяг досліджень щодо розвитку ІТ-індустрії в Україні (Двуліт & Налутка, 2021), питання трансформації галузевих пріоритетів в аутстафінгу залишається недостатньо вивченим. Зокрема, бракує систематичних даних про те, як змінювалася частка таких секторів, як Fintech, E-commerce чи Medtech, і як ці зміни впливають на економічні показники, зокрема зарплати фахівців (Umantsiv et al., 2025). Крім того, глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19, посилили попит на певні ІТ-послуги, що могло вплинути на перерозподіл ресурсів у секторі аутстафінгу (Ganeshan & Vethirajan, 2023). Таким чином, актуальним є питання: які галузі в ІТ-аутстафінгу України

демонструють стійке зростання, які втрачають популярність, і як ці тренди пов'язані з фінансовими винагородами фахівців?

Цей аналіз має на меті заповнити прогалину в розумінні еволюції галузей в ІТ-аутстафінгу України за період 2014-2023 років, визначивши ключові сектори, їхні тренди та кореляцію з рівнем заробітних плат. Результати можуть бути використані для прогнозування майбутнього розвитку галузі та стратегічного планування для компаній і фахівців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ІТ-аутстафінгу в Україні та світі активно розвиваються, враховуючи швидкі зміни в технологічному ландшафті та економічних умов. Значна увага приділяється аналізу конкурентоспроможності України як хабу для аутстафінгу, зокрема завдяки кваліфікованій робочій силі та відносно низьким витратам на працю (Oshri, Kotlarsky, & Willcocks, 2019). Дослідники зазначають, що Україна посідає одне з провідних місць у Східній Європі за обсягом ІТ-послуг, що надаються на аутстафінг, із особливим акцентом на такі галузі, як Fintech, E-commerce і Medtech (Digital State UA, 2022).

Останні публікації підкреслюють зростання попиту на спеціалізовані ІТ-послуги, зокрема в секторі електронної комерції, що пов'язано з глобальною цифровізацією торгівлі після пандемії COVID-19 (Karimi-Alaghehband & Rivard, 2020). Крім того, зростання інтересу до Medtech пов'язують із розвитком телемедицини та цифрових рішень для охорони здоров'я, що створює нові

можливості для аутстафінгових компаній (Digital State UA, 2022). Водночас, у дослідженнях зазначається, що Fintech, попри стабільний попит, поступово втрачає частку на користь нових секторів через насичення ринку та зростання конкуренції (Benaroch, Lichtenstein, & Fink, 2016).

Щодо кореляції між популярністю галузей і заробітними платами, деякі автори вказують на те, що зростання попиту на певні сектори, як-от E-commerce, прямо впливає на підвищення зарплат через конкуренцію за таланти (Алтинпара & Корогодова, 2019). Проте в галузях із високою спеціалізацією, таких як Fintech, спостерігається зростання зарплат навіть за умов зниження частки проєктів, що пояснюється попитом на вузькоспеціалізованих фахівців (Mtsweni, Mokwena, & Moeti, 2021). Водночас, бракує комплексних досліджень, які б систематично аналізували еволюцію всіх ключових галузей в IT-аутстафінгу України за тривалий період та їхній зв'язок із фінансовими показниками.

Ця стаття заповнює цю прогалину, використовуючи дані за 2014-2023 роки для аналізу трендів у ключових секторах (Fintech/Banking, Medtech/Healthcare, Big Data/Bi/ML, E-commerce, Mobile) та їхньої кореляції з рівнем заробітних плат, що дозволяє прогнозувати майбутні тенденції в IT-аутстафінгу України.

Постановка завдання. Мета: Вивчити, як змінювалися ключові галузі в IT-аутстафінгу України за 2014-2023 роки, визначити їх популярність і зв'язок із зарплатами, щоб спрогнозувати перспективні сфери/напрямки.

Методи: Аналіз даних із щорічних опитувань фахівців IT-ринку, що проводить портал ДОУ (DOU, 2014–2023). В дослідження увагу приділено конкретним сферам/напрямкам: Fintech/Banking, Medtech/Healthcare, Big Data/Bi/ML, E-commerce, Mobile. Підраховано частку кожної галузі за роками для виявлення ТОП-5. Використано кореляцію Пірсона

для оцінки зв'язку між популярністю галузей і середніми зарплатами, оскільки цей метод ефективно вимірює лінійну залежність між двома змінними, що підходить для кількісних даних (Krupka et al., 2024). Результати зображено на графіках для наочності.

Результати дослідження. У процесі дослідження українського ринку IT-аутстафінгу за період 2014-2023 років особливу увагу було зосереджено на виявленні ключових напрямів спеціалізації фахівців, тобто сфер прикладної галузевої експертизи. Це дозволило не лише відтворити структуру галузевої присутності, а й сформувати основу для подальшого аналізу динаміки попиту та взаємозв'язку із заробітними платами. На підставі зведених відповідей респондентів із понад 8 тисяч анкет, у яких могли зазначитися одна або декілька сфер одночасно, було здійснено попереднє структурування, у тому числі з урахуванням синонімії назв (наприклад, “банк” та “fintech”) і нормалізації мовної форми (українська, російська, англійська).

Результати кластеризації сфер показали, що протягом десятиріччя найпоширенішими напрямками залишаються Fintech/Banking, Medtech/Healthcare, Big Data/Bi/ML, E-commerce та Mobile. Їхня частка в сукупному обсязі анкет зберігала стабільно високий рівень, хоча траєкторії змін у кожній з них мали власну динаміку. Наприклад, Fintech/Banking фіксував найбільшу кількість згадувань у середньостроковій перспективі (2016-2020), тоді як Medtech/Healthcare демонстрував активне зростання лише з 2020 року, що потенційно може бути пов'язано з глобальними змінами у сфері охорони здоров'я та зростанням попиту на цифрові медичні рішення. Big Data/Bi/ML, як аналітична вертикаль, зростала більш поступово, однак стабільно входила до основного переліку затребуваних доменів, що підтверджує консолідацію ролі даних у сучасних IT-рішеннях. Напрямок E-commerce відзначався помірним, але постійним

ростом протягом усього періоду, відображаючи сталу потребу бізнесу у цифрових каналах торгівлі. Сфера Mobile, попри значну присутність у перших роках спостереження, у подальшому втрачала відносну частку, що може свідчити про її поступову стандартизацію та зниження унікальної вартості на ринку.

Таким чином, сформований набір п'яти провідних галузевих доменів дозволяє не лише структурувати основні напрями діяльності українських ІТ-фахівців, залучених до аутстафінгу, а й окреслити зони найвищої концентрації прикладної експертизи на межі програмної інженерії та предметно-орієнтованих знань. Ці результати становлять підґрунтя для подальшого аналізу економічної цінності, динаміки попиту та кореляції із заробітними платами в наступних розділах дослідження.

У дослідженні ринку ІТ-аутстафінгу в Україні протягом 2014-2023 років важливою управлінською задачею стало виявлення структурних зрушень у попиті на фахівців певного галузевого профілю. Для цього було необхідно не лише зафіксувати загальну кількість респондентів, залучених до проєктів у тій чи іншій сфері, але й оцінити відносну вагу кожного напрямку в контексті річної структури ринку. Саме тому ключовим аналітичним підходом на цьому етапі стало обчислення **популярності сфер** як відносного показника - частки кожної сфери у загальній сукупності згадуваних напрямів за кожен окремий рік.

Цей підхід дозволив уникнути прямої залежності від змін у кількості анкет, які щороку могли варіюватися, та зосередитися на зміні структурних пріоритетів у бізнесі. Для прикладу, якщо у

2018 році кількість відповідей була вдвічі більшою, ніж у 2015-му, абсолютна кількість згадок про певну сферу сама по собі не свідчила б про її зростання – натомість частка в загальній структурі відповідей давала змогу судити про реальні тенденції. Крім того, особливістю цього ринку є те, що один фахівець нерідко поєднує досвід у кількох сферах (наприклад, “Mobile / E-commerce” або “Gamedev / Fintech”), що особливо поширено в умовах гнучких проєктних команд. Саме тому кожному окремому згадану сферу було враховано як самостійний вимір, а не лише як частину анкетної одиниці.

З методологічного погляду, всі дані було попередньо нормалізовано: різномовні варіації назв сфер зведено до уніфікованих кластерів, об'єднано синоніми та очищено від неінформативних відповідей на кшталт “інше” або “немає визначеності”. Це забезпечило вищу точність та керованість аналізу. У результаті було побудовано динамічний зріз часток кожної сфери по роках, що дозволив оцінити зміни у фокусі клієнтських запитів та управлінських стратегій на ринку аутстафінгу.

Для цілей управлінського аналізу цей підхід дав змогу перейти від констатації фактів до формування стратегічної візії: які сфери демонструють стабільне зростання, які втрачають позиції, а які потенційно набирають вагу як нові джерела маржинального зростання. У такий спосіб аналіз популярності сфер набуває не лише описового, а й прогностичного значення, що є особливо цінним в умовах динамічного й глобалізованого ІТ-середовища.

На Рисунку 1 зображено частку, або популярність ТОП-сфер в ІТ-аутстафінг (2014-2023).

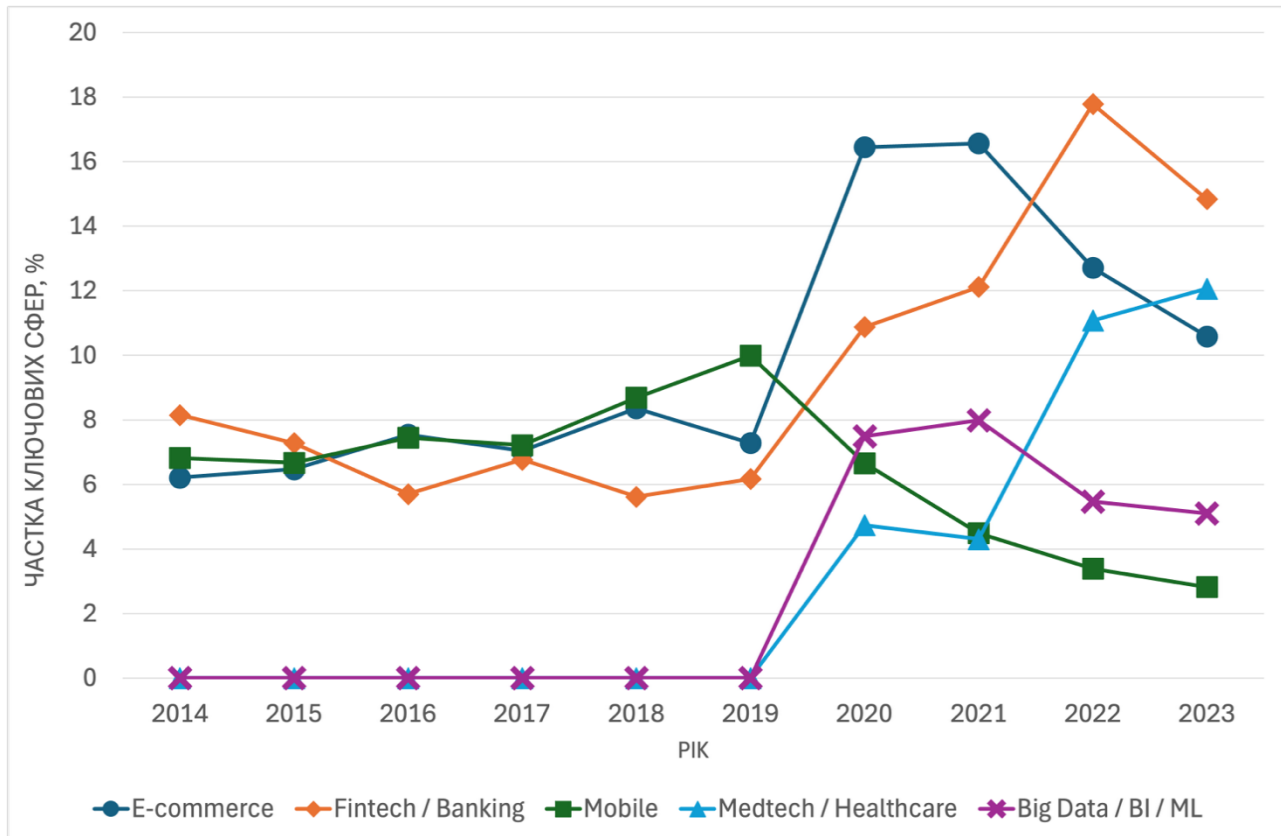


Рис. 1. Популярність ТОП-сфер в ІТ-аутстафінгу, 2014-2023 роки

Джерело: складено автором на основі даних DOU.ua (2014-2023) та результатів власного моделювання.

Графік, який відображає динаміку популярності топ-сфер в ІТ-аутстафінгу України за період 2014-2023 років, наочно демонструє як еволюцію галузевих пріоритетів, так і зміну структури замовлень з боку міжнародних клієнтів, які працюють з українськими розробниками у форматі залучених команд. Популярність вимірюється у відносних значеннях - частка кожної сфери серед усіх згадуваних напрямів у відповідному році - що дозволяє говорити саме про структурну вагу, а не лише абсолютну кількість згадок.

Серед представлених п'яти галузей (Fintech/Banking, Medtech/Healthcare, Big Data/BI/ML, E-commerce, Mobile) найвиразніший висхідний тренд протягом усього періоду демонструє E-commerce. Її частка стабільно зростала з 2014 року, що узгоджується з глобальним трендом на диджиталізацію торгівлі, активний розвиток маркетплейсів і платформ для онлайн-продажів. У постпандемічний період E-commerce закріплюється як одна з базових індустрій у структурі попиту на аутстафінгові послуги.

Натомість Fintech/Banking, попри високу частку на початку періоду (2014-2018), у другій половині десятиліття втрачає позиції. Цей тренд може бути пов'язаний із тим, що Fintech-проекти активно інсорується в межах продуктових компаній або великих фінансових груп, а також з посиленням регуляторного тиску в низці юрисдикцій, що ускладнило операційну модель аутстафінгу.

Сфера Mobile демонструє стабільне, але поступове зниження частки починаючи з 2017 року. Це може свідчити про насичення ринку, технологічну зрілість мобільної розробки та зменшення її унікальної цінності в очах замовників. Mobile переходить у категорію "базової компетенції", що часто поєднується з іншими доменами, але рідко виступає самостійною основою запиту.

Зовсім іншу динаміку мають Medtech/Healthcare та Big Data/BI/ML. Обидві сфери були майже відсутні у структурі до 2019 року, однак починаючи з 2020 року вони демонструють чітке нарощування частки. У

випадку з Medtech це прямо пов'язано з трансформаціями у сфері охорони здоров'я, спровокованими пандемією COVID-19, а також зростанням попиту на телемедицину, системи моніторингу та цифрову обробку медичних даних. Big Data/BI/ML, своєю чергою, відображає структурну потребу бізнесу в аналітичних рішеннях, автоматизації прийняття рішень і впровадженні компонентів штучного інтелекту.

Загалом графік свідчить про те, що за останні десять років відбулася поступова зміна фокусу - від масових і технологічно зрозумілих запитів (наприклад, Mobile) до нішевих і більш комплексних доменів, які вимагають вищої експертизи, галузевої специфікації та мультидисциплінарного підходу. Це вказує на зрілість українського IT-аутстафінгу як сервісної моделі та його готовність обслуговувати запити клієнтів у складних, регульованих і високотехнологічних сегментах.

Для оцінки взаємозв'язку між динамікою поширеності окремих галузевих

сфер в IT-аутстафінгу та середнім рівнем заробітної плати було застосовано метод кореляції Пірсона. Вибір саме цього підходу обумовлений його здатністю кількісно оцінити силу і напрям лінійної залежності між двома метричними змінними. У нашому випадку перша змінна - це частка присутності певної сфери в загальній структурі анкет за кожен рік, друга - середнє значення заробітної плати респондентів за той самий період. З огляду на те, що як частки, так і зарплатні показники обчислювались у безперервному форматі на річному рівні, застосування коефіцієнта Пірсона є методологічно обґрунтованим і забезпечує достовірність інтерпретації взаємозв'язків.

На Рисунку 2 відображено кореляцію Пірсона між популярністю сфер та середньою зарплатою за 2014-2023 роки.

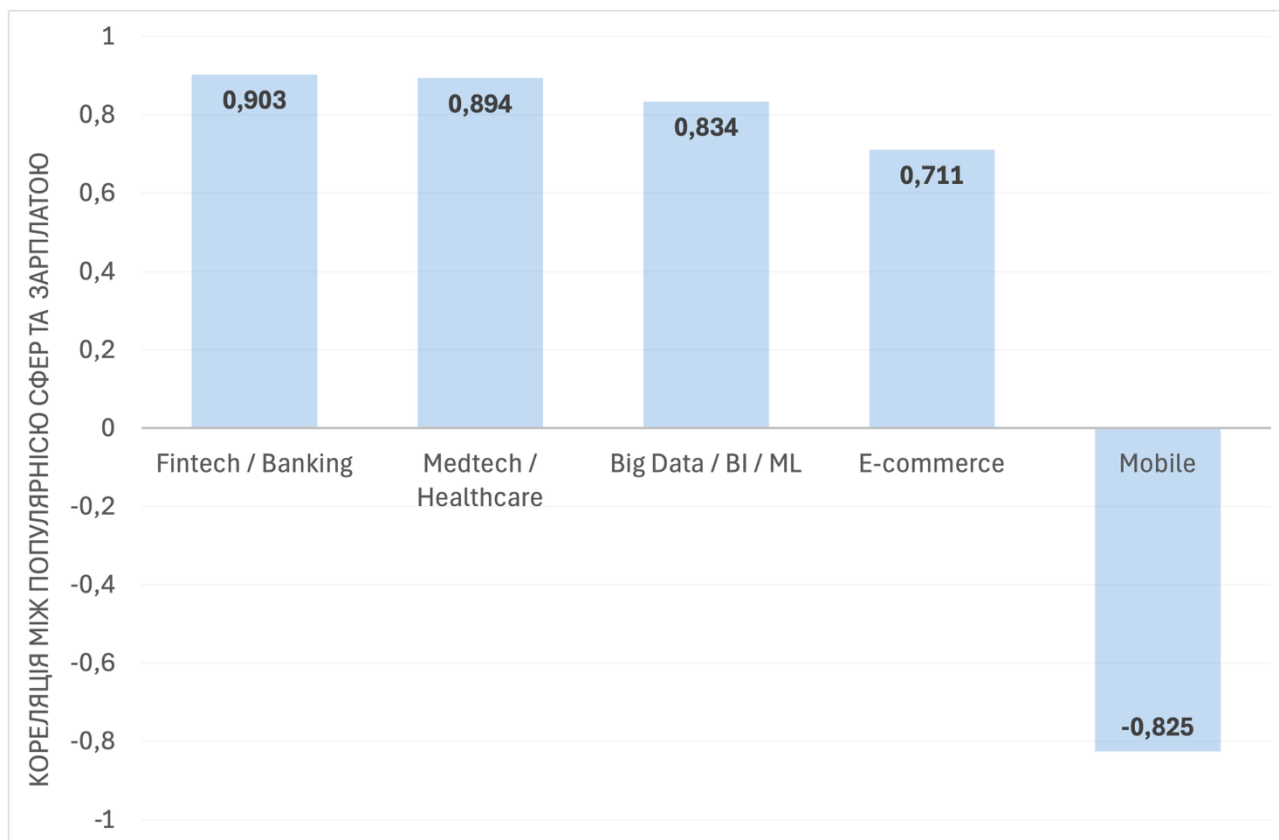


Рис. 2. Кореляція Пірсона між популярністю сфер та середньою зарплатою, 2014-2023 роки

Джерело: складено автором на основі результатів власного моделювання

Результати обчислень засвідчили наявність виразних залежностей між популярністю сфер і економічними параметрами. Зокрема, для сфери Fintech/Banking коефіцієнт кореляції склав 0,903, що вказує на дуже сильний позитивний зв'язок. Це означає, що роки з вищою часткою фінтеху в структурі аутстафінгу супроводжувались зростанням середньої зарплати по ринку. Аналогічну картину спостерігаємо і в сфері Medtech/Healthcare, де коефіцієнт досягає 0,894. Обидві галузі вирізняються високим порогом входу, підвищеними вимогами до фахівців і значною часткою замовлень із регульованих ринків, що об'єктивно формує вищу вартість залучення розробників. Третім яскравим прикладом є Big Data/BI/ML (0,834), яка, хоча й займає меншу частку в загальній структурі, стабільно демонструє позитивний вплив на середній рівень оплати праці.

Цікавою виявилася ситуація з E-commerce, яка, попри дещо нижчий коефіцієнт (0,711), також показала позитивну кореляцію із зарплатами. Це дозволяє припустити, що зростання цієї сфери супроводжується не лише розширенням кількості проєктів, але й ускладненням їх архітектури, інтеграцій та вимог до технічного стеку, що, своєю чергою, підвищує вартість послуг фахівців. Отже, навіть сфери, які сприймаються як масові, можуть мати позитивний економічний вплив, якщо їхнє зростання пов'язане з переходом до більш складних продуктів.

Водночас показовою є ситуація з Mobile, для якої виявлено сильну негативну кореляцію (-0,825). Це свідчить про зворотну залежність: у ті роки, коли мобільні проєкти займали більшу частку в структурі ринку, середня заробітна плата по IT-аутстафінгу знижувалась. Такий результат може пояснюватися тим, що мобільна розробка стала максимально стандартизованою, розповсюдженою серед фахівців середнього і початкового рівнів, а також активно делегується до команд із нижчим ціновим позиціонуванням.

Таким чином, застосування кореляції Пірсона дозволило не лише підтвердити інтуїтивні спостереження про "дорожчі" та "дешевші" напрями, але й вивести кількісні співвідношення, які мають практичну цінність для прийняття управлінських рішень. Результати аналізу свідчать, що не всі сфери мають однакову здатність впливати на загальний рівень вартості праці в аутстафінгу: деякі з них є каталізаторами економічного зростання, тоді як інші виконують роль фону, що розширює ринок без значного підвищення його вартості. Для компаній, що спеціалізуються на аутстафінговій моделі, це означає необхідність диференціації портфеля, інвестування у високомаржинальні домени та формування довгострокової стратегії розвитку з урахуванням не лише обсягу запитів, а й їхньої впливовості на фінансові показники.

У структурі IT-аутстафінгу за останні роки чітко простежується тенденція до посилення ролі нішевих доменів, які традиційно не вважались основними напрями розвитку індустрії. Особливу увагу в цьому контексті заслуговують сфери agriculture, edtech та education. Попри відносно невелику частку в загальній структурі ринку, саме ці напрями демонструють найвищу позитивну кореляцію із середнім рівнем заробітної плати фахівців (від 0.75 до 0.97) та водночас - стабільне зростання частоти згадувань у проєктах у період 2020-2023 років.

Так, наприклад, сектор edtech подвоїв свою частку серед опитаних респондентів, зрісши з менш ніж 1% у 2020 році до понад 2% у 2023-му. Подібна динаміка спостерігається і в інших сферах, таких як agriculture (із 0.38% до 0.62%) та education, яка, хоча й залишається у межах нішевого сегменту, демонструє стабільне зростання та високу залежність від рівня компенсації фахівців.

З огляду на високі значення коефіцієнта кореляції із середніми зарплатами, такі напрями можуть сигналізувати про початок формування

нових «точок зростання» у структурі попиту на ІТ-послуги.

Для менеджерів компаній, що працюють у сфері ІТ-аутстафінгу, ці дані можуть мати ключове значення у процесі стратегічного планування. По-перше, сфери з високою кореляцією до рівня зарплат зазвичай передбачають наявність складніших або більш спеціалізованих завдань, що вимагає відповідної експертизи та кваліфікації. По-друге, зростання популярності цих доменів свідчить про трансформацію запитів кінцевих замовників, які дедалі частіше потребують рішень у раніше периферійних галузях.

Висновки. Проведене дослідження еволюції галузевої структури ІТ-аутстафінгу в Україні за період 2014-2023 років дало змогу виявити як сталі тренди, так і нові управлінські сигнали, що потребують стратегічного переосмислення. Аналіз популярності сфер, середніх зарплат та їх кореляції дозволив окреслити два ключові сегменти у динаміці попиту на ІТ-послуги: стабільні домінанти та зростаючі нішеві напрями.

До першого сегмента віднесено сфери Fintech/Banking, E-commerce, Mobile, Medtech/Healthcare та Big Data/BI/ML, які впродовж усього десятиліття демонструють високу частоту згадувань у контексті аутстафінгових проєктів. Саме вони формують "ядро" галузі, а високий рівень кореляції з середньою заробітною платою підтверджує, що ці напрями не лише популярні, але й зумовлюють високі вимоги до компетенцій персоналу, що, в свою чергу, підвищує вартість послуг на ринку.

Література:

1. Benaroch, M., Lichtenstein, Y., & Fink, L. (2016). Contract design choices and the balance of ex-ante and ex-post transaction costs in software development outsourcing. *MIS Quarterly*, 40(1), 57–82. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2016/40.1.03>
2. Digital State UA. (2022). Ukraine's IT shift: From outsourcing to innovation. <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation>

Другий сегмент - це напрями, які донедавна залишалися на периферії, але останні роки продемонстрували виразну позитивну динаміку. Сфери Edtech, Education та Agriculture, хоча і не входять до числа найпоширеніших, демонструють поєднання двох стратегічно важливих ознак: зростання популярності серед клієнтів та високу позитивну кореляцію з рівнем заробітної плати фахівців. Такий зв'язок може свідчити про трансформацію ринку, де замовники з нових галузей починають активніше використовувати моделі аутстафінгу, при цьому вимагаючи спеціалізованих рішень і висококваліфікованих інженерів.

Отримані результати є вагомими з погляду формування управлінських рішень у сфері ІТ-аутстафінгу. По-перше, компаніям доцільно продовжувати інвестування в розвиток компетенцій і команд у домінантних сферах, адже саме вони залишаються джерелом основного прибутку та замовлень. По-друге, стратегічно важливо розширювати експертизу у нових напрямках, орієнтуючись на зростаючі запити з боку секторів освіти, агробізнесу, цифрових публічних сервісів. Це дозволить не лише диверсифікувати портфель проєктів, але й зайняти нішеві ринки з високим потенціалом.

Загалом, розвиток ІТ-аутстафінгу в Україні набуває ознак багатовекторності, де поряд із класичними напрямками активно формуються нові домени, що впливають як на структуру ринку, так і на вимоги до менеджменту, кадрової політики та взаємодії з клієнтами.

3. DOU. (2014-2023). Зарплатні опитування IT-спеціалістів. DOU.ua. <https://dou.ua/lenta/tags/зарплати/>
4. Ganeshan, M. K., & Vethirajan, C. (2023). Impact of COVID-19 pandemic on information technology sector. *International Journal of Clothing Science and Technology*, 3(14), 443–448. <https://www.researchgate.net/publication/371155889>
5. Karimi-Alaghehband, F., & Rivard, S. (2020). IT outsourcing success: A dynamic capability-based model. *The Journal of Strategic Information Systems*,

- 29(2), 101599.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101599>
6. Krupka, M., Voytovych, L., Paitra, N., Rubakha, M., Tkachyk, L., & Demchyshak, N. (2024). The impact of IT exports on economic development: A comparative analysis of Ukraine and European countries. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, (58), 314–330.
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4446>
7. Mtsweni, P., Mokwena, S., & Moeti, M. (2021). The impact of outsourcing information technology services on business operations. *SA Journal of Information Management*, 23(1).
<https://doi.org/10.4102/sajim.v23i1.1361>
8. Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. (2019). *The handbook of global outsourcing and offshoring* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
9. Suryanarayana, K. N. (2023). E-commerce growth and its implications for consumer behavior: A review of recent trends. *Asian Journal of Management and Commerce*, 4(1), 12–15.
<https://doi.org/10.22271/27084515.2023.v4i1d.360>
10. Umantsiv, Y., Rudenko, I., Ozhelevskaya, T., Shcherbakova, T., & Khrustalova, V. (2025). Competitiveness of the IT business in Ukraine: Current state and pathways for enhancement. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(60), 387–400.
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4479>
11. Алтинпара, А. О., & Корогодова, О. О. (2019). Аутсорсинг як інструмент розвитку компаній ІТ-сектору України в умовах Індустрії 4.0. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*.
<https://www.researchgate.net/publication/337304471>
12. Дзуліт, З. П., & Налутка, П. В. (2021). Розвиток ІТ-аутсорсингу та його вплив на економіку України. *Економіка та суспільство*, (34).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-11>
13. Репета, І. О. (2024). Потенціал та особливості розвитку аутсорсингу ІТ-послуг в умовах сучасних глобальних викликів. *Економіка та суспільство*, (62), 1120–1126. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-156>

УДК 330.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-315-325

КЕРУВАННЯ РИЗИКАМИ В УПРАВЛІННІ ІТ-ПРОЄКТАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІТЕЛЕКТУ

Іван Крискун¹, Ольга Орлова-Курилова²

¹Аспірант, кафедра управлінських технологій ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: kryskunim@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9608-3604>

²Д-р екон. наук 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>

RISK MANAGEMENT IN IT PROJECTS USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS

Ivan Kryskun¹, Olga Orlova-Kurilova²

¹Postgraduate student, department of management technologies, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kryskunim@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9608-3604>

²PhD(Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Information Management, Mathematics and Statistics, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

Анотація. У статті досліджено особливості управління ризиками в ІТ-проєктах з використанням інструментів штучного інтелекту (ШІ). Проаналізовано останні дослідження українських та закордонних науковців які демонструють зростаючий інтерес до використання ШІ в управлінні проєктами. Зокрема, поєднання машинного, глибокого та підкріплювального навчання у Scrum підвищує точність прогнозування ризиків у гнучких проєктах, а також вказують на значну роль ШІ при діджиталізації підприємств. Визначено ключові етапи управління ризиками, на яких застосування ШІ є доцільним для підвищення точності оцінювання загроз, оперативного виявлення потенційних небезпек та вибору ефективних стратегій їх мінімізації. Особливу увагу приділено використанню алгоритмів машинного навчання, глибокого навчання та генеративного ШІ для проактивної ідентифікації ризиків, прогнозування їх наслідків та розробки рекомендацій щодо реагування. У статті наводяться практичні приклади використання ШІ в управлінні ризиками ІТ-проєктів, зокрема у методологіях Waterfall та Agile. Запропоновано застосування ШІ на етапах ідентифікації, якісної та кількісної оцінки ризиків, планування заходів реагування, моніторингу й контролю. Наведено приклади використання градієнтного бустингу, нейронних мереж і великих мовних моделей для автоматичного формування реєстрів ризиків, прогнозування ймовірності їх матеріалізації та розрахунку оптимальних резервів часу і бюджету. Розглянуто перспективи впровадження інструментів ШІ як складової сучасних підходів до управління проєктами, а також акцентовано на необхідності забезпечення прозорості алгоритмів і розвитку компетенцій персоналу для ефективної взаємодії з цими інструментами. Зроблено висновок, що інтеграція ШІ у процеси управління ризиками дає змогу перейти від реактивної до прогностично-адаптивної моделі керування проєктами, знижуючи витрати й підвищуючи ймовірність досягнення цілей у ІТ-індустрії.

Ключові слова: управління ризиками, ІТ-проєкти, штучний інтелект, машинне навчання, Agile, Waterfall, прогнозування ризиків.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 1, бібл.: 26

Abstract. The article explores the specifics of risk management in IT projects through the use of artificial intelligence (AI) tools. It analyses recent studies by Ukrainian and international scholars that show a growing interest in applying AI to project management. In particular, combining machine-, deep- and reinforcement-learning techniques within Scrum has been found to improve the accuracy of risk forecasting in agile projects and to highlight AI's significant role in enterprise digitalization.

Key risk-management stages where AI is most beneficial—enhancing threat-assessment accuracy, rapidly detecting potential hazards, and selecting effective mitigation strategies—are identified. Special attention is paid to the use of machine-learning, deep-learning and generative-AI algorithms for proactive risk identification, prediction of consequences, and development of response recommendations. The paper presents practical examples of AI-driven risk management in IT projects under both Waterfall and Agile methodologies.

AI adoption is proposed for the stages of risk identification, qualitative and quantitative assessment, response planning, monitoring and control. Illustrative cases show gradient boosting, neural networks and large language models automatically generating risk registers, forecasting the likelihood of risk materialisation, and calculating optimal time and budget reserves.

The prospects of integrating AI tools as an integral part of modern project-management approaches are considered, with emphasis on ensuring algorithmic transparency and developing staff competencies for effective collaboration with these tools. The study concludes that embedding AI into risk-management processes enables a shift from a reactive to a predictive-adaptive project-control model, reducing costs and increasing the probability of achieving objectives in the IT industry.

Keywords: risk management, IT projects, artificial intelligence, machine learning, Agile, Waterfall, risk prediction.

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

Вступ. Сучасні ІТ-проекти характеризуються високою динамічністю та невизначеністю, що зумовлює виникнення численних ризиків, здатних негативно впливати на фінансові показники підприємств. Традиційні методи аналізу ризиків в ІТ-проектах з ростом складності проєкту вимагають багато зусиль та можуть давати значні похибки. Застосування штучного інтелекту (ШІ) дозволить автоматизувати аналіз ризиків, прогнозувати можливі загрози та мінімізувати негативні наслідки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження свідчать про зростаючий інтерес до використання штучного інтелекту при управлінні проєктами. Зокрема Бачинський (2024) у своєму дослідженні розглядає еволюцію використання ШІ в управлінні проєктами та аналізує приклади впровадження ШІ-інструментів в ІТ-секторі. Автор підкреслює невід'ємність ШІ як компонента сучасного управління проєктами, підкреслює здатність ШІ автоматизувати процеси, підвищувати продуктивність команди та покращувати якість управлінських рішень. Розглянуто конкретні вигоди і виклики застосування ШІ: з одного боку, технології (розумні планувальники, чат-боти, системи аналітики) - дають змогу ефективніше будувати ієрархічні структури робіт (WBS) та робити прогнозу аналітику; з іншого – існують проблеми інтеграції інструментів у традиційні методології та існує необхідність навчання персоналу працювати з ними. У висновках автор зазначає, що попри певні недоліки, тренд на впровадження ШІ в управління проєктами (особливо в ІТ-галузі) є невідворотним, рекомендує зосередити майбутні дослідження на вдосконаленні стратегій

впровадження ШІ та адаптації організаційної структури під ці зміни.

Українські дослідники активно розглядають питання управління ризиками в ІТ-галузі, зокрема з допомогою методів експертної оцінки Данченко, Семко та Гайдаєнко (2022) у своїй науковій праці розглядають методи експертної оцінки для аналізу ризиків в ІТ-проектах. Обґрунтовують можливість застосування методу «Дельфі», як одного з методів колективної експертної оцінки інформаційних ризиків в ІТ-проектах, проаналізовані його переваги та недоліки.

Рябчиков (2024) у своїй роботі досліджує інтеграцію технологій ШІ в процеси управління ризиками в рамках гнучкої методології «Скрам». Автор аналізує різні моделі ШІ, включаючи машинне навчання, глибоке навчання (Deep learning) та навчання з підкріпленням, підкреслюючи їх потенціал для вдосконалення управління ризиками в «Скрам-проектах». Висновки дослідження свідчать, що впровадження ШІ дозволяє проєктним командам ефективніше та точніше виявляти, оцінювати ризики. Це особливо важливо для проєктів, які використовують гнучкі методології, оскільки вони часто стикаються зі змінами в розкладі та вимогах. Завдяки ШІ команди можуть прогнозувати потенційні проблеми та розробляти стратегії їх пом'якшення, що сприяє підвищенню успішності проєктів.

Sanjay (2024) у своєму дослідженні використовує історичні данні проєктів для покращення процесів ідентифікації та управління ризиками за допомогою передбачуваної аналітики та машинного навчання. Результати дослідження показали, що модель Gradient Boosting Machine (GBM) досягла високих показників: точність 85%, точність передбачення 82%, повнота - 85% та F1-міра 80%. Ці результати перевершують

попередні моделі та свідчать про потенціал використання передбачуваної аналітики та машинного навчання для покращення управління ризиками в проєктах.

Ложачевська О.М., Орлова-Курилова О.В. та ін. (2021) у своєму дослідженні з моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку, підкреслюють на важливості діджиталізації та сталого розвитку при взаємодії держави та бізнесу.

Використання ІІІ для моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами пришвидшить процес діджиталізації.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є визначення етапів управління ризиками в ІТ-проєктах де доцільно використовувати інструменти ІІІ. Підвищення точності оцінювання ризиків, оперативного виявлення загроз та вибору ефективних стратегій їх мінімізації. З огляду на значні обсяги даних, які генеруються під час реалізації ІТ-проєктів, існує необхідність автоматизації процесів аналізу та управління ризиками. Інструменти ІІІ, що базуються на методах машинного навчання, глибокого навчання та генеративного ІІІ, пропонують нові можливості для проактивної ідентифікації

ризиків, прогнозування наслідків та формування рекомендацій для прийняття рішень.

Результати дослідження.

Управління ризиками є важливою складовою ІТ-проєктів. Доцільно почати наше дослідження з питання, яке потребує окремого розгляду, а саме: Що ж таке ризик? На підставі декількох джерел ми з'ясували, що ризиком є невизначена подія або умова, яка, у разі настання, має позитивний або негативний вплив на одну або декілька цілей проєкту, відповідно до визначення в РМІ (2021). Згідно з визначенням в ДСТУ ISO 73:2013: «ризиком є невизначеність щодо досягнення цілей». Врахування та пом'якшення таких невизначеностей на ранніх етапах може значно знизити кількість проблем під час реалізації проєкту та мінімізувати збитки. Назарова, Парасій-Вергуненко та Остапеч (2021) класифікують ризики за різними категоріями. За сферою виникнення: політичні; економічні; операційні; юридичні. За рівнем впливу та наслідками: катастрофічні; критичні; високі; середні; низькі. За рівнем управління: стратегічні; тактичні.

Ризики з якими зазвичай зустрічається менеджер проєкту при реалізації програмного застосунку представлені в Таблиці 1.

Таблиця 1

Ризики пов'язані з управлінням ІТ-проєктами

Назва ризику	Опис ризику
Розширення обсягу робіт (Scope Creep)	Збільшення обсягу проєкту понад початковий план через додавання нових функцій або вимог стейкхолдерів, що призводить до затримок та перевищення бюджету.
Затримка графіку виконання	Затримки у термінах виконання проєкту часто викликані неадекватним плануванням, непередбаченими технічними проблемами або невірною оцінкою тривалості завдань.
Перевитрати бюджету	Перевищення виділеного бюджету проєкту через недооцінку, зміну вимог проєкту або зовнішній вплив, що впливає на прогнози вартості.
Технологічні ризики	Ризики, пов'язані з впровадженням нових або неперевіраних технологій, включаючи проблеми інтеграції, проблеми з продуктивністю або швидке старіння, які можуть перешкоджати успіху проєкту.
Ресурсні ризики	Ризики, що виникають через відсутність або неадекватність кваліфікованого персоналу, що може призвести до затримок, зниження продуктивності та погіршення результатів проєкту.

Джерело: систематизовано авторами на основі (Flyvbjerg, 2009; Kerzner, 2017; Gupta, 2023; PMI, 2021; SAP LeanIX, 2025)

Варто зазначити, що перелічені категорії не є взаємовиключними: в реальних проєктах один ризик може впливати одразу на кілька сфер. Наприклад, технологічний ризик (невдале впровадження нової технології) може спричинити фінансові втрати (перевищення бюджету на усунення проблем) та операційні збої (затримка графіку). Тому, необхідно відзначити окремо, що комплексне управління ризиками має враховувати всю різноманітність ризиків та їх вплив і взаємозв'язки.

Підхід до виявлення й обробки ризиків, значною мірою залежить від обраної методології управління проєктом. Класичні послідовні моделі (Waterfall) передбачають ретельне планування ризиків на початку проєкту. У традиційному каскадному підході команди на початку намагаються зібрати вичерпний список можливих ризикових подій, оцінити ймовірність їх виникнення та вплив (Vishal Rewari, 2024), а також розробити плани реагування на кожен суттєвий ризик. Стандарт PMI PMBOK визначає структурований процес управління ризиками, що включає планування управління ризиками, ідентифікацію ризиків, якісну та кількісну їх оцінку, планування реагування та подальший моніторинг і контроль ризиків протягом виконання проєкту (PMI, 2021). У Waterfall-проєктах на початку створюється реєстр ризиків (Risk Register) – документ, де перелічено всі виявлені ризики, їхні характеристики та стратегії протидії. Цей документ регулярно переглядається на стадіях контрольних точок (phase gate reviews), щоб перед переходом до наступної фази переконатися, що існуючі ризики під контролем і не з'явилися нові. Перевагою каскадного підходу є те, що завдяки інтенсивному аналізу на початку можна передбачити багато проблем і закласти резерви часу чи бюджету. Waterfall добре працює в умовах, коли цілі та вимоги проєкту чітко визначені й мало

змінюються (Vishal Rewari, 2024). Прикладом є проєкти в аерокосмічній чи оборонній галузі, коли витрачаються роки на планування і аналіз ризиків перед побудовою систем, оскільки ціна помилки надзвичайно висока. Натомість у динамічних сферах на кшталт розробки програмного забезпечення, каскадна модель має недоліки. Спостерігається часта зміна вимог під час розробки програмного забезпечення, відкриваються нові обставини, і попередній план ризиків може стати неактуальним. Якщо під час реалізації Waterfall-проєкту виникає непередбачений ризик, вносити зміни складно і коштовно, що знижує гнучкість команди.

На противагу цьому, гнучкі методології (Agile) приділяють увагу безперервному управлінню ризиками на всіх етапах. Agile-підхід (в його різних реалізаціях – Scrum, Kanban, XP тощо) передбачає ітеративний розвиток продукту короткими циклами (спринтами), після кожного з яких проводиться оцінка отриманих результатів і коригування планів. У контексті ризиків це означає, що команда постійно шукає та обговорює нові загрози. Ризики в Agile не оформлюються окремим документом на початку, натомість їхнє виявлення та усунення інтегровано в регулярні командні активності. Зокрема, в Scrum під час кожного щоденного Стендап-мітингу (scrum daily standup) команда відстежує прогрес і перешкоди. Будь-які перешкоди можуть сигналізувати про настання ризикової події чи появу нового ризику. Планування спринту дозволяє переглянути потенційні ризики перед початком кожної ітерації, а ретроспективи наприкінці спринтів дають змогу проаналізувати, які ризики матеріалізувалися і як покращити процес, щоб уникнути їх у майбутньому (Magdalena Firil, 2020).

У практиці реалізації Agile-проєктів існує хибна думка, ніби “гнучкі команди не потребують управління ризиками”. Однак це міф: ризики притаманні будь-якому

проєкту, незалежно від підходу (Magdalena Firlit, 2020).

Фактично Scrum-команди керують ризиками, просто роблять це інакше ніж у Waterfall – менш формально, але більш постійно. Як зауважує автор Firlit (2020), при неправильному поєднанні традиційного управління ризиками з гнучкими практиками можна втратити адаптивність і прозорість, що призведе до гірших результатів. Натомість правильно організований Scrum забезпечує постійне відстеження та ескалацію ризиків внутрішньо командою, без потреби в окремому “менеджері з ризиків”. Наприклад, виявлені під час спринту ризики можуть оформлюватися у вигляді задач в беклозі (як Spikes – задачі на дослідження для зменшення технічної невизначеності, або як окремі пункти плану з пом’якшення ризику). Пріоритети беклогу можуть коригуватися, якщо певний ризик стає серйозним – команда присвятить

наступний спринт вирішенню проблеми або обходу ризикового аспекту. Така гнучкість дозволяє суттєво знизити сукупний ризик проєкту.

З огляду на складність сучасних ІТ-проєктів та велику кількість даних, які вони генерують, дедалі більшої привабливості набувають інструменти ІІІ для автоматизації й удосконалення управління ризиками.

ІІІ, у відповідності до визначення Баранова (2023) - це певна сукупність методів, способів, засобів та технологій, насамперед, комп’ютерних, що імітує (моделює) когнітивні функції, які мають критерії, характеристики та показники еквівалентні критеріям, характеристикам та показникам відповідних когнітивних функцій людини.

В контексті даного дослідження під ІІІ пропонуємо розглядати набір інструментів на базі генеративного ІІІ, глибокого та машинного навчання.

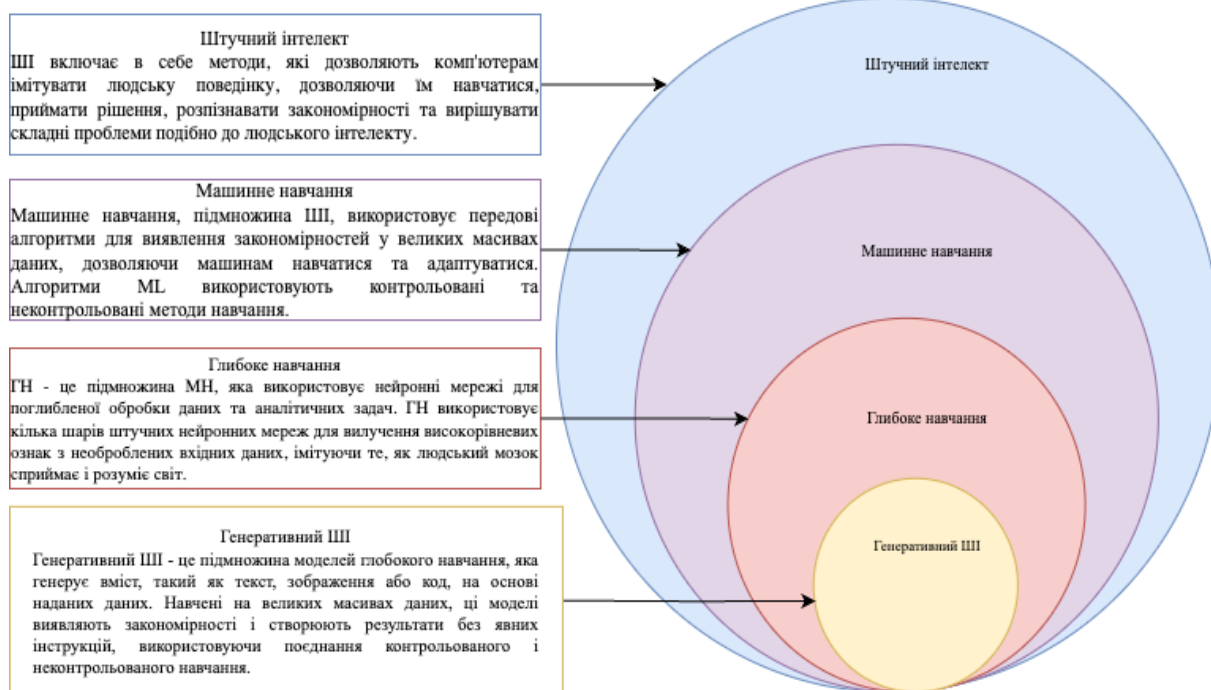


Рис. 1. Що таке штучний інтелект?

Джерело: розроблено авторами на основі праці Sussmann (2024)

Відповідно до обраної теми, представляє науковий та практичний інтерес розгляд застосування ІІІ для

керування ризиками. Сучасні рішення на базі ІІІ здатні аналізувати інформацію з попередніх проєктів (накопичені історичні

дані про тривалість завдань, дефекти, зміни вимог, бюджети тощо) та аналізуючи дані поточного ходу робіт (стан виконання завдань, комунікації команди, метрики якості) для того, щоб заздалегідь попередити про потенційні ризики. Наукові дослідження підтверджують перспективність такого підходу. Наприклад Bauskar, Madhavaram та Galla (2024) запропонували модель машинного навчання для проактивного оцінювання ризиків проєкту на основі даних про час виконання завдань, використання ресурсів і результати минулих проєктів.

Застосування градієнтного бустингу (Gradient Boosting Machine) дозволило досягти 85% точності у прогнозуванні ризикових ситуацій (зважаючи на метрики precision/recall) – цей результат перевершив попередні моделі у дослідженні Bauskar, Madhavaram та Galla (2024).

Bauskar, Madhavaram та Galla (2024) відмічають також, що використання ШІ для оцінки ризиків дало і практичний ефект: за рахунок точніших прогнозів команда змогла ефективніше розподілити ресурси (коефіцієнт використання ресурсів зріс до 85% проти 70% при традиційних підходах) та знизити загальні витрати проєкту на 10% (порівняно з 5% економії при звичайному плануванні).

Отримані дані свідчать, що ШІ може не лише завчасно виявляти проблеми, а й пропонувати оптимальні рішення, які підвищують успішність проєктів.

Розглянемо застосування ШІ для ідентифікації ризиків. Одним з перших етапів управління ризиками є їх виявлення, вважаємо що ШІ здатен значно розширити можливості менеджера проєкту. Завдяки методам аналізу текстів та даних (NLP, data mining) ШІ може автоматично переглядати документацію проєкту, вимоги, технічні завдання, історію комунікацій (електронні листи, чати) у пошуках сигналів потенційних ризиків. Наприклад, ШІ-моделі можуть аналізувати формулювання вимог і виявляти двозначності, пропуски, що вказують на ризик непорозуміння між замовником і розробниками. Подібні

інструменти здатні скласти попередній список ризиків (draft Risk Register) з описами – такі можливості, зокрема, декларуються в “AI Risk Register” від компанії Raidlog, яка обіцяє ідентифікувати до 75% ризиків проєкту автоматично на основі проєктних даних. На наш погляд, подібні маркетингові заяви потребують критичної оцінки та спостереження, але тренд є очевидним: розумні алгоритми можуть швидко обробляти інформацію, недоступну для людини вручну, і висувати гіпотези про ризики.

Можна навести інший приклад, це використання генеративних моделей на кшталт ChatGPT для брейнштормінгу ризиків. Даючи великій мовній моделі опис проєкту і запит про можливі проблеми, менеджер може отримати перелік ризик-факторів, про які він міг не задуматися, з відповідними поясненнями. Як зазначається у дослідженні Центру проєктних інновацій, генеративні моделі ШІ (напр. ChatGPT, Google Gemini) виконують глибокий аналіз даних і генерують прогнози, що раніше були недосяжні для багатьох команд Center for Project Innovation (2024). ШІ може швидко переглянути величезні масиви історичних даних та вказати на фактори ризику до того, як вони стануть проблемою, що дозволить команді діяти проактивно, а не реактивно Center for Project Innovation (2024). Такий підхід підвищує шанси на успіх проєкту і знижує стрес для команди, оскільки небезпеки виявляються не в останній момент, а передбачаються заздалегідь

Розглянемо як використовується ШІ для оцінки та аналізу ризиків. Після ідентифікації ризику постає завдання оцінити його і визначити пріоритети. Класичні методи (експертна оцінка, аналіз матриці ймовірність-вплив) є суб'єктивними і залежать від досвіду менеджерів, що може призводити до похибок (Antić, 2023). ШІ натомість здатен проводити об'єктивний аналіз на основі опрацьованих даних. Зокрема, алгоритми машинного навчання можуть прогнозувати ймовірність настання певного ризику та

очікуваний розмір збитків, опираючись на статистику схожих випадків у минулому. Це дозволяє ранжувати ризики за їхнім потенційним впливом з більшою точністю. Сучасні інструменти проєктного менеджменту вже вбудовують такі можливості. Наприклад, платформа Wrike (2025) реалізувала функцію AI Project Risk Prediction, що дозволяє моніторити хід проєкту та автоматично надавати йому рівень ризику – низький, середній чи високий. Ця система машинного навчання аналізує десятки факторів: складність проєктної структури (кількість завдань, підзадач, залежностей); статистику виконання (кількість прострочених та завершених задач); завантаженість команди (скільки проєктів веде відповідальний менеджер, скільки задач на одного виконавця); активність у задачах. На основі цих даних модель на базі ШІ виводить зведений показник, який є індикатором загрози зриву дедлайнів. Цей алгоритм замінив собою колишню спрощену систему індикаторів (Project Health), яка базувалась лише на відхиленні від графіку. В результаті менеджер отримує більш комплексну оцінку ризику, враховуючи приховані тенденції (наприклад, якщо відповідальному керівнику притаманно хронічне не вкладання у терміни минулих проєктів, модель врахує цей “людський” фактор) (Wrike, 2025). Подібні рішення дозволяють виявити проблемний проєкт чи напрямок ще до того, як ситуація стане критичною. Виникає можливість вжити необхідних заходів, а саме: перерозподілити ресурси; спростити вимоги; переглянути план.

Доцільно також відмітити, що ШІ може допомогти і з якісною оцінкою ризиків, надаючи аналітичну підтримку. Наприклад, деякі системи використовують метод обробки природньої мови для аналізу описів ризиків у реєстрі, а також автоматичного присвоєння категорій або рейтингу пріоритетності. У характеристиках інструменту RAW@AI (Risk Awareness Wizard) від Risk-Academy декларується, що на основі опису ризику,

наданого користувачем, є можливість визначити його тип, розбити складні ризики на компоненти та запропонувати дії з пом’якшення наслідків (RISK-ACADEMY Blog, 2024). Вказані можливості інструменту ще проходять апробацію, але вони відкривають шлях до напівавтоматичного заповнення ризикових матриць та прискорення аналізу. Інструмент може моделювати різні сценарії розвитку подій (наприклад, методи симуляції Монте-Карло знову набувають актуальності в комбінації з машинним навчанням, що краще оцінює розподіл ймовірностей на основі даних). Таким чином, прогнозована аналітика (Predictive Analytics) на базі ШІ дедалі стає частиною інструментарію керівника проєктів, що дозволяючи приймати рішення на підставі фактів та алгоритмів, а не лише інтуїції. На думку експертів, алгоритми ШІ для оцінки ризиків можуть помітно підвищити точність, швидкість ухвалення рішень у проєктах (Atlassian, 2025).

Представляє певний науковий та практичний інтерес перспективи використання ШІ для реагування на ризики та прийняття рішень. Після оцінки ризику необхідно обрати стратегію реагування: уникнення; пом’якшення; передачі чи прийняття ризику. ШІ може стати помічником на цьому етапі. По-перше, ШІ-інструменти здатні генерувати рекомендації на основі баз знань та попереднього досвіду. Наприклад, якщо виявлено ризик перевищення термінів через недооцінювання складності задачі, система може порадити розбити її на менші підзадачі або залучити додаткового розробника, спираючись на те, що такі дії допомогли в минулому у схожих проєктах. Деякі сучасні платформи керування проєктами інтегрують віртуальних помічників (чатботів) на базі ШІ, які можуть відповісти менеджеру на запитання типу: “Що я можу зробити, щоб знизити ризик X?” – використовуючи архівовані в них бібліотеки передових практик. По-друге, ШІ підтримує оптимізацію планів під наявні ризики. Існують рішення, що

автоматично коригують розклад проєкту при виникненні відхилень. Наприклад, якщо модель передбачає високий ризик зриву певного етапу, інструмент ШІ може перерахувати графік з урахуванням буферів часу чи запропонувати змінити послідовність задач, аби мінімізувати вплив проблеми.

У дослідженні виконаному Sanjay, Chandrakanth та Eswar (2024), алгоритм на основі машинного навчання фактично виконував роль системи підтримки прийняття рішень – він показував, які аспекти проєкту (час, ресурси) потрібно скоригувати, щоб досягти кращих результатів. Таким чином, ШІ не тільки сигналізує про проблему, але й допомагає знайти ефективний план дій.

Окремий напрям виокремлюється стосовно використання ШІ у вузьких доменах ризиків, наприклад, в кібербезпеці, що теж стосується ІТ-проєктів (особливо розробки ПЗ). ШІ в управлінні безпековими ризиками вже зарекомендував себе в деяких напрямках практичного застосування: сучасні системи кібербезпеки масово впроваджують машинне навчання для виявлення аномалій у трафіку; поведінкова біометрія користувачів; аналіз вразливостей. Наприклад, платформа Darktrace використовує ШІ для виявлення кіберзагроз у режимі реального часу, навчаючись нормальній поведінці мережі і повідомляючи про відхилення, що можуть свідчити про атаку (Filipsson, 2025). Інша система – Balbix – застосовує ансамбль моделей ШІ для пріоритезації ризиків у кіберпросторі: вона аналізує дані про вразливості (CVE), неправильні налаштування, застаріле ПЗ та бізнес-контекст активів, щоб визначити, які з знайдених проблем становлять найбільшу загрозу для організації Babix (2025). Balbix навіть залучає великі мовні моделі (LLM) для прогнозування тактики зловмисників та визначення скільки часу залишилося до можливого використання знайденої вразливості.

Такі рішення дозволяють командам безпеки ІТ-проєктів зосередитися на найбільш критичних ризиках. Фактично ШІ

виконує роль аналітика, який безперервно переглядає гори технічних даних і надає висновки: “Ось ці 5 вразливостей з 500 потребують негайного виправлення, бо становлять 90% сумарного ризику”. Для проєктного менеджера це означає можливість вчасно спрямувати зусилля команди на усунення саме тих недоліків, що можуть зірвати проєкт або призвести до інцидентів.

ШІ-інструменти для реагування на ризики охоплюють ще наступні завдання: автоматизація рутинних дій (наприклад, створення резервних копій, встановлення оновлень безпеки за розкладом); розрахунок резервів (деякі системи на основі статистики можуть порадити, який резерв бюджету чи часу закласти під конкретний ризик з потрібним рівнем надійності).

Розглянемо процеси моніторингу ризиків та навчання на основі ШІ. На етапі контролю ризиків ШІ надає можливості використання інструментів. Завдяки безперервному моніторингу проєктних метрик і зовнішніх даних, ШІ-системи можуть сигналізувати про появу нових ризиків або про зміну статусу існуючих. Наприклад, якщо команда використовує DevOps-підхід, то засоби моніторингу продуктивності та логів (APM) на базі машинного навчання здатні виявити деградацію роботи сервісу після розгортання нової версії – це свідчить про технічний ризик (помилки в коді) і дозволяє оперативно виконати повернення до стабільної версії, що дозволяє запобігти серйозному збою. Для управління проєктом корисним є те, що ШІ може агрегувати інформацію з різних джерел і надавати її у зручному вигляді: дашборди з ризик-індикаторами в реальному часі; автоматичні звіти для стейкхолдерів з акцентом на топ-5 ризиків та статусі дій щодо них. Інтеграція зображувальної аналітики (наприклад, трендові графіки ризиків) і прогнозів на майбутні спринти дозволяє командам проактивно керувати ризиками. Необхідно відмітити, що ШІ може самонавчатися на основі даних проєкту. Якщо певний тип ризику

регулярно не спрацьовує (не реалізується), модель з часом знижує його пріоритет, і навпаки, часто пропущені ризики приведуть до корекції вагових коефіцієнтів алгоритму, аби наступного разу схожі сигнали не були проігноровані. Таким чином, системи управління ризиками на основі ШІ стають розумнішими з кожним проєктом, накопичуючи експертизу. За певних умов ШІ може навіть підтримувати розповсюдження кращих практик між проєктами: великі корпорації, що ведуть десятки ІТ-проєктів, можуть використовувати єдину ШІ-платформу, яка вчиться на всіх проєктах і підказує менеджерам нових команд, на що варто звернути увагу. Наприклад, якщо в компанії стартап впровадив нову бібліотеку і це спричинило серйозні проблеми, система ризик-менеджменту з ШІ може рекомендувати іншим проєктам бути обережними з тією ж технологією або принаймні включити її як окремий пункт реєстру ризиків.

Необхідно наголосити на певних обмеженнях та викликах, які виникають при застосуванні ШІ. По-перше, алгоритми машинного навчання або моделі ШІ залежать від якості й повноти даних. Якщо історичні дані проєктів містять помилки, упередження або не охоплюють нетипові випадки, моделі будуть робити хибні висновки. Є ризик надмірної впевненості у прогнозах ШІ, це означає що команда може проігнорувати інтуїцію та досвід, покладаючись на “розумну” систему, яка, не застрахована від помилок. По-друге, ШІ погано передбачає “чорних лебедів” – тобто абсолютно нові, небачені раніше ризики. Як відзначають аналітики, ШІ-моделі добре ідентифікують ті ризики, що вже траплялися у минулому, але можуть бути недостатньо ефективними у прогнозуванні принципово нових загроз (Center for Project Innovation, 2024). Якщо проєкт використовує інноваційний підхід або працює у новій сфері, статистика минулого буде не ефективною. У таких ситуаціях все одно потрібне експертне мислення та перспективне мислення від

команди. По-третє, впровадження ШІ-інструментів потребує ресурсів і компетенцій. Необхідно налаштувати модель під специфіку організації, навчити персонал правильно інтерпретувати результати. Важливим також є аспект довіри – не всі менеджери готові довірити критично важливі рішення “чорному ящику” ШІ. Використання Agile (як і ШІ) само по собі не гарантує успіху, але допомагає швидше виявляти проблеми. Водночас, якщо команда ігноруватиме сигнали від ШІ, проєкт може зазнати невдачі раніше. Ця думка перегукується з принципом: технологія є інструментом, а не панацеєю. ШІ, на нашу думку, повинен доповнювати професіоналізм команди, а не замінювати його. Це підтверджується тим, що провідні компанії впроваджують ШІ-рішення поступово, паралельно направляють свої зусилля та ресурси на удосконалення процесів управління ризиками та навчання персоналу.

Висновки. Управління ризиками в ІТ-проєктах – багатогранне завдання, від правильного виконання якого залежить успіх або провал проєкту. Кожен ІТ-проєкт потребує індивідуального підходу до їх ідентифікації та мінімізації. Традиційні методології управління проєктами (Waterfall, каскадні моделі) пропонують структурований, але мало гнучкий механізм роботи з ризиками, який ефективний у стабільних умовах, проте може давати збої при швидких змінах. Натомість гнучкі методи (Agile, Scrum) вбудовують управління ризиками у щоденну роботу команди, що, значно підвищує ймовірність успіху проєкту. Кожна з методологій має свої сильні та слабкі сторони в контексті ризик-менеджменту, і на практиці часто використовується комбінація підходів, аби і передбачити більше ризиків наперед, і залишитися готовими до несподіванок.

Застосування ШІ поступово змінює парадигму керування ризиками в ІТ-проєктах. Сучасні ШІ-інструменти здатні не тільки автоматизувати рутинні аспекти (моніторинг метрик, ведення реєстру

ризиків, звітування), але й виявляти приховані тенденції та робити прогнози з точністю, недосяжною для людини. ІІІ допомагає перейти від реактивної моделі (“гасіння пожеж”) до проактивної – коли потенційні проблеми прогноуються і вирішуються ще до того, як вони вплинули на проєкт. Практичні приклади показують значний позитивний результат: від підвищення ефективності використання ресурсів і скорочення витрат до покращення показників дотримання термінів та якості. Особливо відчутний ефект ІІІ має у великих портфелях проєктів і в галузях з великими даними (наприклад, кібер безпека), де людина фізично не встигне проаналізувати весь обсяг інформації. Водночас, впровадження ІІІ у ризик-менеджмент висуває нові вимоги. Необхідно забезпечити якісні дані для навчання моделей, підтримувати прозорість алгоритмів (щоб пояснювати команді, чому саме той чи інший ризик визнано критичним), та не забувати про експертну оцінку. ІІІ, як правило, вказує «що станеться», але рішення «що з цим робити» все ще повинно ухвалюватися людиною, враховуючи ширший контекст, етичні та стратегічні міркування. Наукові дослідження в цій галузі наразі перебувають на підйомі. Це свідчить про те, що спільнота розробників і дослідників визнає важливість проблеми та бачить перспективи в новітніх технологіях. Існує десятки комерційних продуктів і відкритих рішень, які допомагають менеджерам проєктів керувати ризиками за допомогою ІІІ. Платформа на зразок Raidlog, яка забезпечує ідентифікацію більшості ризиків проєкту автоматично на основі проєктних даних. Спеціалізовані, як то Darktrace для виявлення кібер загроз. Ця

розгалуженість інструментів підтверджує, що універсального рішення не існує – кожна організація обирає інструмент під свої потреби (одні зосереджені на фінансовій проблематиці, інші – на технічних загрозах чи відповідності стандартам).

ІІІ значно підвищує ефективність управління ризиками в ІТ-проєктах, надаючи змогу глибшого аналізу і швидшого реагування. Він не скасовує базових принципів ризик-менеджменту, а підсилює їх. Нами відмічається що, як і раніше, потрібно ідентифікувати ризики, оцінювати їх та приймати рішення, але з ІІІ ці кроки стають більш обґрунтованими і оперативними. Організації, що впроваджують ІІІ для керування ризиками, отримують конкурентну перевагу у вигляді більш передбачуваних та успішних проєктів. Водночас, слід пам'ятати, що людський фактор залишається визначальним. ІІІ є інструментом в руках компетентної команди. Найкращих результатів досягають ті проєкти, де поєднуються досвід і творчість людей із потужністю ІІІ-аналізу. З огляду на стрімкий розвиток технологій, можна очікувати, що в недалекому майбутньому системи ІІІ стануть невід'ємною частиною стандартних засобів управління проєктами, так само як сьогодні стали звичними інструменти для спільної роботи чи автоматизації розробки. Використання ІІІ для управління ризиками вже зараз демонструє високу ефективність, а в перспективі – здатне трансформувати підходи до реалізації складних ІТ-проєктів, роблячи їх більш надійними та керованими в умовах невизначеності.

Література:

1. БАРАНОВ, О. А. (2023), Визначення терміну «штучний інтелект», ORCID. <https://orcid.org/0000-0003-3233-6687>
2. Бачинський, О. І. (2024). Використання штучного інтелекту як інструменту управління проєктами. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3734/3656/> (дата звернення 09.03.2025)
3. Данченко, О. Б., & Семко, О. В. (2022). Метод експертної оцінки інформаційних ризиків в ІТ-проєктах. URL: [https://e.chdnu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4631/1/%D0%9E%D0%B4](https://e.chdnu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4631/1/%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D0%B0%2022-23.pdf)

[%D0%B5%D1%81%D0%B0%2022-23.pdf](https://e.chdnu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4631/1/%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D0%B0%2022-23.pdf) (дата звернення 09.03.2025)

4. Ложачевська О. М., Орлова-Курилова О. В., Макаренко Н. О., Рубежанська В. О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. Економіка та держава. 2021. № 11. С. 9–13. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.11.9 URL:

- <http://www.economy.in.ua/?n=11&y=2021> (дата звернення 09.03.2025)
5. Макачук, І. В. (2023). Управління ризиками ІТ-проектів на підприємстві [Дисертація доктора філософії, Державний торговельно-економічний університет]. URL: <https://knute.edu.ua/file/Mg%3D%3D/adcd9a7a02ff2af4977bfaab4ba86ba.pdf> (дата звернення 09.03.2025)
6. Назарова, К., Парасій-Вергуненко І., Остапеч А. (2023). Класифікація ризиків компаній ІТ-індустрії. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1892/1757> (дата звернення 09.03.2025)
7. Рябчиков, О. М. (2024). Використання штучного інтелекту при управлінні ризиками в проєктах за методологією СКРАМ. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2935> (дата звернення 09.03.2025)
8. Atlassian (2025), How to utilize AI for project management. URL: <https://www.atlassian.com/work-management/project-management/ai-project-management#:~:text=Risk%20management> (дата звернення 08.03.2025)
9. Babix (2025), A Smarter AI for Cyber Risk Management, URL: <https://www.balbix.com/product/ai/#:~:text=Balbix%20AI%20enables%20security%20teams,the%20areas%20of%20greatest%20risk> (дата звернення 09.03.2025)
10. Center for Project Innovation (2024), Embracing AI for Project Risk Management, URL: <https://project.info/embracing-ai-for-project-risk-management/>
11. Center for Project Innovation (2024), URL: <https://project.info/embracing-ai-for-project-risk-management/>
12. Flyvbjerg, B. (2009). Survival of the unfittest: Why the worst projects often fail. International Journal of Project Management, 27(4), 431–443. URL: https://www.researchgate.net/publication/46511516_Survival_of_the_Unfittest_Why_the_Worst_Infrastructure_Gets_Built_-_And_What_We_Can_Do_About_It
13. Filipsson, F. (2025), Top 10 AI tools for risk assessment and management, URL: <https://redresscompliance.com/top-10-ai-tools-for-risk-assessment-and-management/#:~:text=commerce%20risk%20management%2C%20fraud%20prevention> (дата звернення 09.03.2025)
14. Raynus, J. (2025). Integrating AI with Project Management. URL: <https://amsconsulting.com/articles/integrating-ai-with-project-management/> (дата звернення 16.02.2025)
15. Antić, K. (2023), URL: Implementing artificial intelligence tools for risk management in software projects. DOI: 10.5937/tehnika2306735A
16. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
17. Magdalena Firlit (2020), Managing Risk with Scrum. URL: <https://www.scrum.org/resources/blog/managing-risk-scrum#:~:text=Myth> (дата звернення 16.02.2025)
18. Gupta, M. (2023). 6 Effective Ways to Mitigate Resource Risks in Project Management. URL: <https://www.projecttimes.com/articles/6-effective-ways-to-mitigate-resource-risks-in-project-management/> (дата звернення 16.02.2025)
19. Sussmann, M. (2024), “What are the differences between artificial intelligence, machine learning, deep learning and generative AI?”, URL: <https://www.sumologic.com/blog/machine-learning-deep-learning/> (дата звернення 08.03.2025)
20. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
21. Raidlog, The world’s first AI powered Risk Register. URL: <https://raidlog.com/ai/> (дата звернення 08.03.2025)
22. RISK-ACADEMY Blog (2024), Controversial thoughts about modern day risk management in non-financial companies, training and consulting services. URL: <https://riskacademy.blog/risk-management-ai/#:~:text=Risk%20Assessment%20,suggest%20mitigations%2C%20write%20risk> (дата звернення 08.03.2025)
23. Sanjay Ramdas Bauskar, Chandrakanth Rao Madhavaram, Eswar Prasad Galla (2024), Predictive Analytics for Project Risk Management Using Machine Learning. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=137197#:~:text=current%20work%20proposes%20a%20new,demonstrate%20that%20the%20Gradient%20Boosting> (дата звернення 08.03.2025)
24. SAP LeanIX (2025). Technology Risk Management. URL: <https://www.leanix.net/en/wiki/trm/technology-risk-management> (дата звернення 16.02.2025)
25. Vishal Rewari (2024), Agile vs Waterfall: Risk Management Compared. URL: <https://optiblack.com/insights/agile-vs-waterfall-risk-management-compared#:~:text=match%20a%20L146%20In%20Waterfall%2C,Teams%20aim%20to> (дата звернення 08.03.2025)
26. Wrike, AI Project Risk Prediction. URL: <https://help.wrike.com/hc/en-us/articles/360055046934-AI-Project-Risk-Prediction#:~:text=AI%20Project%20Risk%20Prediction%2C%20monitors%20your,based%20reports> (дата звернення 08.03.2025)

УДК 331.108.2:658.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-326-331

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ОСНОВІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Зоряна Коваль¹, Юліана Козуб²

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту персоналу і адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, e-mail: zoriana.o.kovale@lpnu.ua, ORCID: <https://orsid.org/0000-0002-0175-6163>

²Бакалавр з менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, e-mail: yuliana.kozub.me.2021@lpnu.ua

FORMATION OF HUMAN RESOURCES BASED ON MOTIVATION OF ENTERPRISE PERSONNEL

Zoriana Koval¹, Yuliana Kozub²

¹Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Administration, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: zoriana.o.koval@lpnu.ua, ORCID: <https://orsid.org/0000-0002-0175-6163>

²Bachelor of Management, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: yuliana.kozub.me.2021@lpnu.ua

Анотація. Стаття містить теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу українськими підприємствами в сучасних умовах війни. Розглянуто зміст та роль кадрового потенціалу як основного чинника розвитку підприємства. Здійснено оцінювання впливу мотиваційних чинників на формування кадрового потенціалу на українських підприємствах, запропоновано систему матеріальних і нематеріальних мотиваційних заходів з підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Метою статті є аналіз чинників формування кадрового потенціалу на основі мотивації персоналу підприємства, розроблення заходів з підвищення його рівня на українських підприємствах у складних умовах війни. Методичну основу статті складають методи узагальнення і системного підходу, аналізу і прогнозування тенденцій. Методи порівняння, опитування і анкетування застосовано – для отримання інформації про використання мотиваційних чинників українськими підприємствами, метод групування і табличний метод – для обґрунтування результатів дослідження.

Отримані результати підтвердили, що низький рівень задоволеності оплатою праці є найпоширенішим демотиватором, що у поєднанні з ростом обсягів роботи та відповідальності такий стан справ формує відчуття нерівності винагороди, а також непрозора система преміювання, відсутність формалізованих критеріїв оцінки результатів праці, та брак можливостей професійного розвитку, відсутність системи адаптації для новачків. Найвпливовішими факторами нематеріального стимулювання є участь у прийнятті рішень, надання зворотного зв'язку, визнання досягнень, доступ до професійного навчання, а також формування атмосфери психологічної безпеки в колективі. Дослідження також засвідчило, що відсутність нематеріальної підтримки часто стає причиною внутрішньої демотивації, міжособистісних конфліктів, підвищеного рівня вигорання. Водночас підприємства, які успішно інтегрують механізми нематеріального впливу, демонструють вищий рівень стабільності кадрового складу та загальної організаційної ефективності працівників.

Ключові слова: кадровий потенціал, мотивація, мотиваційні фактори, формування кадрового потенціалу.

Формули: 0; **рис.:** 1; **табл.:** 2, **бібл.:** 10

Abstract. The article contains theoretical provisions and practical recommendations on the formation of human resources by Ukrainian enterprises in modern war conditions. The content and role of human resources as the main factor in the development of the enterprise are considered. The impact of motivational factors on the formation of human resources at Ukrainian enterprises is assessed, a system of material and non-material motivational measures to increase the human resources of the enterprise is proposed.

The purpose of the article is to analyze the factors of the formation of human resources based on the motivation of the enterprise's personnel, to develop measures to increase its level at Ukrainian enterprises in difficult war conditions. The methodological basis of the article is the methods of generalization and a systematic approach, analysis and forecasting of trends. The methods of comparison, survey and questionnaire were used to obtain information on the use of motivational factors by Ukrainian enterprises, the grouping method and the tabular method to substantiate the research results.

The results confirmed that low satisfaction with pay is the most common demotivator, which, combined with the growth of work and responsibility, creates a feeling of unequal remuneration, as well as an opaque bonus system, lack of

formalized criteria for assessing work results. and lack of professional development opportunities, lack of an adaptation system for newcomers. The most influential factors of non-material incentives are participation in decision-making, providing feedback, recognition of achievements, access to professional training, and the formation of an atmosphere of psychological safety in the team. The study also showed that the lack of non-material support often causes internal demotivation, interpersonal conflicts, increased burnout. At the same time, enterprises that successfully integrate mechanisms of non-material influence demonstrate a higher level of staff stability and overall organizational effectiveness of employees.

Keywords: human resource potential, motivation, motivational factors, formation of human resource potential.

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 2; bibl.: 10

Постановка проблеми. Мотивація є важливою внутрішньою властивістю людини та її поведінки, яка змушує її діяти. Перед відділом управління персоналом стоїть ключове завдання: знайти ефективні шляхи, щоб заохотити працівників та підтримати їхній інтерес до роботи. При цьому важливо розуміти, що мотивація формується під впливом багатьох чинників, включаючи біологічні потреби, розумові процеси, економічні умови, соціальне оточення та емоційний стан.

Це пояснюється тим, що одні й ті ж стимули по-різному сприймаються різними співробітниками, залежно від типу їхньої роботи, конкретної ситуації, людей навколо та поставлених цілей, і саме ці стимули стають для них мотиваційними факторами. Через цю природну складність мотивацію працівника слід розглядати як внутрішню рушійну силу, яка залежить як від його особистих якостей, так і від зовнішнього середовища. Відповідно, для забезпечення високого рівня мотивації персоналу необхідно створити умови, які б відповідали їхнім професійним потребам та очікуванням, а також сформувати таку робочу атмосферу, яка сприятиме реалізації їхніх внутрішніх бажань та прагнень у праці.

Цілеспрямоване формування кадрового потенціалу дасть змогу підприємству отримати наві стратегічні можливості, підвищити успішність і результативність своєї діяльності у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідники вважають поняття кадрового потенціалу складною та різноплановою категорією. Виділяють кількісний, якісний та комплексний підходи до оцінювання його формування

(Furman & Shatalova (2024), Hajiali & Fara Kessi (2022), Aleksić & Jerotijević (2019), Wang & Luan (2024)). Значна чисельність вчених розуміють під кадровим потенціалом сукупність можливостей працівників до участі у виробничому процесі в межах певної організаційної структури (Белопольський та інші (2022)). Інші вважають, що це межа можливої участі працівників у діяльності підприємства з урахуванням їхніх особистісних характеристик (Bilderback & Miller (2023), Шаповал (2013), Галицька (2023)). Проте, усі підкреслюють інтегрований характер цього показника та необхідності його врахування при визначенні цілей підприємства і можливостей розвитку. У зв'язку з цим, процес формування кадрового потенціалу, особливо в умовах війни, є особливо актуальним та потребує вивчення.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є аналіз чинників формування кадрового потенціалу на основі мотивації персоналу підприємства, розроблення заходів з підвищення його рівня на українських підприємствах у складних умовах війни.

Методичну основу статті складають методи узагальнення і системного підходу, аналізу і прогнозування тенденцій. Методи порівняння, та узагальнення застосовано для дослідження змісту поняття «кадровий потенціал», опитування і анкетування – для отримання інформації про застосування мотиваційних чинників українськими підприємствами, метод групування і табличний метод – для наочного представлення чинників, що впливають на формування кадрового потенціалу за рахунок відповідних мотиваційних заходів,

методи синтезу та аналізу – для обґрунтування результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища ефективне управління кадровим потенціалом підприємства стає ключовим чинником його конкурентоспроможності. Мотивація персоналу відіграє центральну роль у забезпеченні високої продуктивності праці, залученості та організаційної лояльності працівників.

Згідно з дослідженнями кадрового потенціалу низки українських підприємств західного регіону проведеного за даними 2022-2024 рр., внутрішня мотивація, яка ґрунтується на почутті автономії, компетентності та соціальної взаємодії, є більш стійкою та ефективною порівняно з зовнішніми стимулами, такими як фінансові винагороди. Крім того, наявність

чітких цілей, зворотного зв'язку та визнання досягнень суттєво підвищує рівень мотивації працівників.

Анкетування працівників підприємств з різних підрозділів виявило не лише проблеми, а й високий рівень відкритості до змін: більшість працівників позитивно сприймають ідею впровадження нових нематеріальних заходів. Це створює міцне підґрунтя для реалізації таких інструментів, як регулярний фідбек, участь у прийнятті рішень, наставництво та навчання, які не потребують суттєвих ресурсів, але мають потенціал значного впливу на залученість персоналу.

Аналіз чинної мотиваційної системи досліджуваних підприємств свідчить про наявність низки недоліків, які обмежують ефективне використання кадрового потенціалу. Основні недоліки їхніх мотиваційних політик наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Основні проблеми мотиваційної політики підприємств та їх наслідки

Ідентифікована проблема	Потенційні наслідки для підприємства
Відсутність системи ключових показників ефективності (KPI)	Неможливість об'єктивної оцінки результатів праці
Нерегулярність та суб'єктивність преміювання	Зниження мотивації до досягнення високих результатів
Відсутність наставницької підтримки	Труднощі в адаптації нових працівників, втрата часу і ресурсів
Обмеженість у професійному розвитку працівників	Стагнація знань і навичок, зниження конкурентоспроможності
Відсутність регулярного зворотного зв'язку	Низький рівень довіри, незрозуміння очікувань керівництва

Джерело: власна розробка авторів

Проведений аналіз мотиваційної політики підприємств засвідчив наявність системних проблем, які безпосередньо впливають на рівень ефективного використання кадрового потенціалу. Насамперед, йдеться про відсутність об'єктивних критеріїв оцінки результатів праці, обмеженість можливостей професійного розвитку та низьку якість зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом. Такі чинники знижують мотивацію працівників, уповільнюють

адаптацію новачків та стримують зростання загальної продуктивності.

Для усунення виявлених недоліків доцільним є впровадження комплексу цільових заходів, спрямованих на підвищення як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. У табл. 2 подано обґрунтовані напрями удосконалення, які можуть бути інтегровані в кадрову політику підприємства з урахуванням його масштабів, специфіки діяльності та ресурсних можливостей.

Таблиця 2

Комплекс заходів із вдосконалення мотиваційної політики

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Впровадження KPI	Визначення кількісних і якісних показників для кожної посади	Прозорість оцінки результативності праці
Формування преміального календаря	Регулярне преміювання за досягнення цілей, згідно з розробленим графіком	Стимулювання досягнення поставлених завдань
Запровадження наставництва	Залучення досвідчених працівників до супроводу новачків	Швидка адаптація, збереження організаційної пам'яті
Внутрішнє навчання	Проведення тренінгів, майстер-класів, обмін досвідом	Підвищення професійної компетентності працівників
Регулярне оцінювання результатів праці (performance review)	Щоквартальні індивідуальні оцінювальні зустрічі	Посилення зворотного зв'язку, формування кар'єрних траєкторій

Джерело: власна розробка авторів

Зокрема, впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) дозволить зробити процес оцінки праці прозорим і орієнтованим на об'єктивні результати. Регулярне преміювання за чіткими критеріями сприятиме підвищенню мотивації до досягнення цілей. Програма наставництва покликана скоротити адаптаційний період нових працівників та зберегти внутрішні знання організації.

Особливої уваги заслуговує впровадження регулярного оцінювання результатів праці (performance review), що передбачає щоквартальні індивідуальні зустрічі працівника з керівником. Такий формат забезпечує якісний зворотний зв'язок, сприяє виявленню проблем у роботі, формуванню кар'єрних очікувань та індивідуальних планів розвитку. Внутрішнє навчання, у свою чергу, створює умови для безперервного професійного зростання, підвищує гнучкість і конкурентоспроможність персоналу.

Для успішної реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу цих підприємств доцільним є використання перевірених форм нематеріального стимулювання, здатних впливати як на індивідуальну мотивацію працівників, так і на загальну ефективність організаційної взаємодії. Нематеріальні чинники мотивації створюють умови для довгострокового залучення персоналу, формування позитивного психологічного

клімату та підвищення продуктивності праці без додаткових витрат на матеріальне заохочення.

У сучасній моделі управління персоналом дедалі більшої ваги набувають нематеріальні мотиваційні інструменти, що не передбачають прямого фінансового заохочення, але забезпечують високий рівень емоційної, соціальної та професійної залученості працівника. Поняття так званої «емоційної зарплати» (англ. emotional pay) — нематеріальної винагороди, яку працівник отримує у вигляді довіри, гнучкості, визнання, можливостей розвитку — є однією з ключових концепцій сучасного HR-менеджменту.

Вибір працівниками таких нематеріальних стимулів, як навчання, участь у прийнятті рішень, наставництво, гнучкий графік та публічне визнання наведено на рис. 1, свідчить про готовність персоналу до оновлення підходів до мотивації.

Отримані результати підтвердили, що найвпливовішими факторами нематеріального стимулювання є участь у прийнятті рішень, надання зворотного зв'язку, визнання досягнень, доступ до професійного навчання, а також формування атмосфери психологічної безпеки в колективі. Зокрема, 81 % опитаних відзначили, що їхнє бажання залишатися в компанії зростає за умов реальної участі у прийнятті рішень. Крім того, 78 % працівників назвали

систематичне визнання досягнень із боку керівництва ключовим фактором підтримки мотивації. Ще 72% респондентів вказали на

важливість кар'єрного зростання та внутрішнього навчання як стимулу до підвищення залученості.

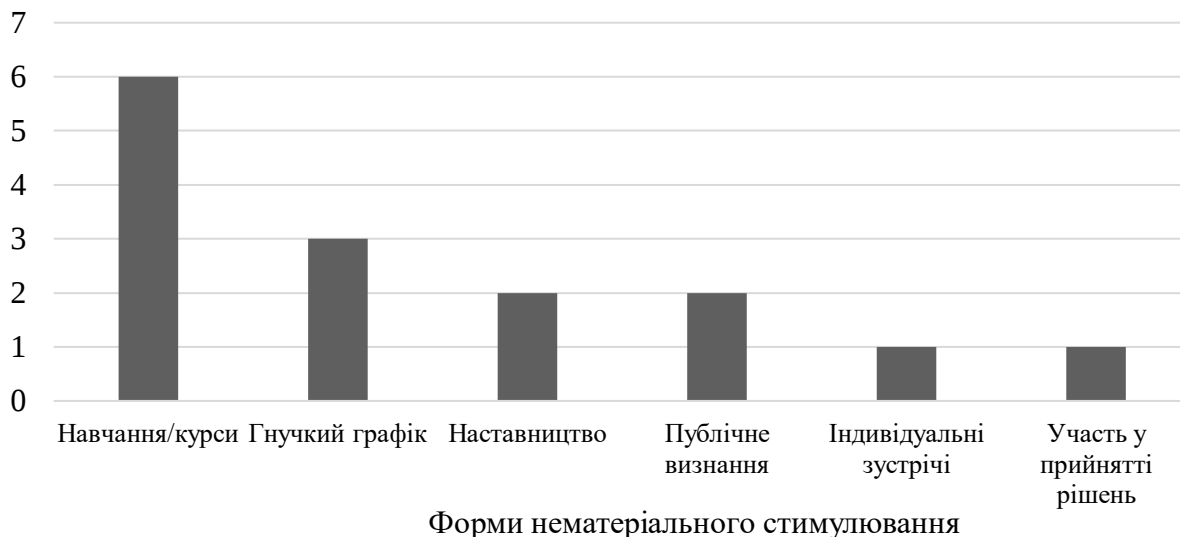


Рис. 1. Вибір працівниками підприємств форм нематеріального стимулювання
Джерело: власна розробка авторів

Дослідження також засвідчило, що відсутність нематеріальної підтримки часто стає причиною внутрішньої демотивації, міжособистісних конфліктів, підвищеного рівня вигорання та, як наслідок, — збільшення намірів змінити місце роботи. Водночас компанії, які успішно інтегрують механізми нематеріального впливу, демонструють вищий рівень стабільності кадрового складу та загальної організаційної ефективності.

Висновок. Вказані результати статті є важливими для обґрунтування практичного значення запропонованих у межах цього дослідження заходів з нематеріального стимулювання працівників. Вони підтверджують, що навіть за умов обмежених фінансових ресурсів, підприємство може досягти відчутних результатів у сфері підвищення

продуктивності та кадрової стабільності шляхом застосування інструментів, орієнтованих на внутрішню мотивацію та професійний розвиток персоналу.

Мотивація персоналу виступає ключовим фактором ефективного формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Вона впливає не лише на рівень залученості працівників, а й на їхню продуктивність, якість виконання завдань, ініціативність та рівень відповідальності. Особливої актуальності набуває впровадження мотиваційних заходів з акцентом не на збереження персоналу, а на максимізацію його потенціалу та ефективності. Це передбачає оцінку запропонованих заходів не лише з позиції організаційної доцільності, а й з позиції економічної результативності.

Література:

1. Furman D., Shatalova L., Usatenko O., Bataiev S., & Chychun V. (2024). Current trends in labor potential management: the role and impact of technologies and changes in the working business environment *Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. № 1. 28–33. doi: 10.33543/1401392833.

2. Штерма Т., Дубина М., Соловій А. Формування трудового потенціалу: теоретичні аспекти. Formation of labor potential: theoretical aspects. 2024. 263–282. doi:10.30525/978-9934-26-378-1-10.

3. Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence

- on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*. 2022. 2(1), 57–69. doi: [10.52970/grhrm.v2i1.160](https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160).
4. Aleksić, M. M., Jerotijević, G., & Jerotijević, Z. (2019). Modern approaches to employee motivation. *Ekonomika*, 65(2), 121–133. doi: [10.5937/ekonomika1902121A](https://doi.org/10.5937/ekonomika1902121A).
5. Wang N., Luan Y., & Ma R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: a meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*. Vol. 11. № 595. <https://www.nature.com/articles/s41599-024-03038-w>.
6. Белополюський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. 2022. № 4. С. 72–79. doi: 10.33271/ebdut/80.072.
7. Bilderback S. L. & Miller G. J. (2023). Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*, vol. 42, no. 4, pp. 327–336. doi: 10.1108/JMD-03-2022-0054.
8. Шаповал О. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (15), 231-236. 2013. doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28.
9. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. Retrieved from: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf>.
10. Коваль З.О., Мандибур А.А. Аналіз можливостей інтегрування міжнародного досвіду мотивування персоналу в систему управління українських підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 72–76. doi: 10.30838/EP.195.172-176.

УДК 351.71:342.9(477):330.341.1
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-332-338

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

Vita Bondar

Аспірантка, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна, e-mail: v.bondar@knute.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1286-3412>

REGULATORY AND LEGAL SUPPORT FOR THE IMPLEMENTATION OF STATE POLICY IN THE FIELD OF TERRITORIAL RECOVERY IN UKRAINE

Vita Bondar

Postgraduate Student, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine, e-mail: v.bondar@knute.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1286-3412>

Анотація. У статті проаналізовано нормативно-правове забезпечення реалізації державної політики у сфері відновлення територій України, що стали об'єктом збройної агресії та постраждали внаслідок бойових дій, включаючи деокуповані громади. Актуальність теми зумовлена масштабністю руйнувань, необхідністю швидкої та ефективної відбудови, а також важливістю координації між органами публічної влади в умовах воєнного стану та перехідного періоду. У фокусі дослідження – правова складова державної політики, яка має забезпечити узгодженість рішень, прозорість процедур та результативність відновлювальних заходів.

Метою статті є з'ясування змісту, структури та ефективності чинної нормативно-правової бази у сфері відновлення, а також виявлення її недоліків і визначення перспектив удосконалення правового регулювання. Методологія дослідження базується на поєднанні загальнонаукових і спеціально-правових методів – аналізу, синтезу, систематизації, порівняльно-правового та контент-аналізу нормативних актів. Джерелами виступають Конституція України, закони, постанови Кабінету Міністрів, концептуальні документи, а також наукові публікації з теми.

У результаті дослідження встановлено, що нормативно-правова база у сфері відновлення територій має фрагментарний характер, відсутня єдина законодавча рамка. Автором запропоновано системний підхід до удосконалення законодавства, зокрема розробку базового закону «Про відновлення територій», уніфікацію чинних актів, запровадження механізмів моніторингу та оцінки ефективності реалізації політики, а також нормативне закріплення участі громад і міжнародних партнерів у процесах відбудови. Перспективи подальших досліджень вбачаються в аналізі реалізації урядових рішень на місцевому рівні, дослідженні зарубіжного досвіду правового супроводу повоєнного відновлення та розробці моделей публічно-правового управління для деокупованих територій України.

Ключові слова: державна політика, відновлення територій, нормативно-правове забезпечення, деокуповані громади, публічне управління.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 1; бібл.: 31

Abstract. The article analyzes the regulatory and legal framework for implementing state policy in the field of territorial recovery in Ukraine, focusing on areas affected by armed aggression and hostilities, including de-occupied communities. The relevance of the topic is determined by the scale of destruction, the need for rapid and effective reconstruction, and the importance of coordination among public authorities under martial law and during the transitional period. The study focuses on the legal dimension of state policy, which must ensure the consistency of decisions, transparency of procedures, and effectiveness of recovery measures.

The purpose of the article is to clarify the content, structure, and effectiveness of the current legal framework governing the recovery of territories, identify its shortcomings, and outline prospects for improving legal regulation. The methodology is based on a combination of general scientific and special legal methods—analysis, synthesis, systematization, comparative legal and content analysis of normative acts. The sources include the Constitution of Ukraine, national legislation, resolutions of the Cabinet of Ministers, conceptual policy documents, and relevant academic literature.

The study reveals that the current legal framework in the sphere of territorial recovery is fragmented and lacks a unified legislative foundation. The author proposes a systemic approach to improving legislation, including the development of a basic law "On the Recovery of Territories" unification of existing acts, implementation of monitoring and evaluation mechanisms, and the legal institutionalization of public and international partner participation in recovery processes.

Future research should focus on assessing the implementation of government decisions at the local level, studying international experience in post-conflict legal frameworks, and developing models of public legal governance for de-occupied territories in Ukraine.

Keywords: state policy, territorial recovery, regulatory and legal framework, de-occupied communities, public administration.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 1; bibl.: 31

Постановка проблеми. Збройна агресія російської федерації проти України спричинила масштабні руйнування інфраструктури, порушення територіальної цілісності держави та нагальну необхідність формування нових підходів до державної політики у сфері відновлення. Однією з ключових умов ефективної відбудови є наявність цілісного та узгодженого нормативно-правового регулювання. Саме воно визначає механізми, інститути, повноваження та процедури реалізації заходів з відновлення як деокупованих, так і інших постраждалих унаслідок бойових дій територій. Проблема формування відповідного правового середовища в умовах воєнного стану потребує всебічного наукового аналізу, з урахуванням не лише чинного законодавства, але й практики його реалізації, інституційної координації та сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових публікаціях останніх років все більше уваги приділяється правовим аспектам післявоєнного відновлення. Зокрема, у статті Хархаліс Т. (2023) обґрунтовано необхідність формування адаптивної політики у воєнний період, що враховує безпекові ризики та управлінську гнучкість. Перепелюкова О. та Попело О. (2024) акцентують на регіональній специфіці відновлення сільських громад, наголошуючи на потребі узгодження державної політики з локальними потребами. Водночас у дослідженні Горбатої Л. (2023) систематизовано нормативну базу, що регулює процеси відновлення, з акцентом на її фрагментарність та потребу в єдиному законодавчому підході. Усі ці роботи демонструють зростаючий науковий інтерес до теми, однак залишають

відкритими питання практичного застосування актів, їхньої взаємодії та ефективності.

З прикладного боку, експертні аналітичні центри (CEDOS, Центр спільних дій, RISE Ukraine, Інститут законодавства Верховної Ради України) оприлюднили низку оглядів і звітів, що вказують на фрагментарність нормативно-правового забезпечення та відсутність єдиного рамкового підходу. Наприклад, у звіті RISE Ukraine (2023) критично оцінюється обмежений функціонал постанов КМУ у сфері координації донорської допомоги та управління відновленням, а також брак чітких процедур для громад.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є здійснення комплексного аналізу чинного нормативно-правового забезпечення реалізації державної політики у сфері відновлення територій України, з урахуванням умов воєнного стану та викликів повоєнної реінтеграції, з подальшим формуванням пропозицій щодо вдосконалення законодавчої та підзаконної бази, спрямованої на забезпечення ефективності, узгодженості та результативності відновлювальних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Від початку агресії проти України у 2014 році до сьогодні законодавча база пройшла суттєву трансформацію, реагуючи на зміну масштабів та характеру загроз. Аналіз еволюції нормативно-правового забезпечення дозволяє відстежити не лише хронологію ухвалення документів, але й зміну підходів до розуміння самої проблеми відновлення територій – від вузького тлумачення як відбудови фізичної інфраструктури до комплексного бачення, що охоплює економічні, соціальні, екологічні та гуманітарні аспекти. У цьому

контексті доцільно розглянути ключові етапи формування законодавчої бази, яка забезпечує реалізацію державної політики у сфері відновлення територій України, враховуючи як реактивні заходи перших років війни, так і стратегічні рішення, ухвалені після повномасштабного вторгнення росії 2022 року.

Нормативно-правове забезпечення процесів відновлення територій в Україні почало формуватися у 2014 році як реакція на анексію Криму та початок збройного конфлікту на Донбасі. Цей етап характеризувався терміновими заходами, спрямованими на вирішення найгостріших проблем постраждалого населення та критичної інфраструктури. Ключовим став Закон України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» (2014), який визначив статус окупованих територій та основні механізми захисту прав громадян, що там проживають. Восени 2014 року було ухвалено Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» (2014), що заклав основи державної політики щодо ВПО, включаючи питання реєстрації, соціального забезпечення та інтеграції.

Впродовж того ж періоду Кабінет Міністрів України розробив перші інструменти для фінансування відновлювальних робіт. Зокрема, було затверджено порядок використання коштів для надання допомоги постраждалим та переміщеним особам (Про затвердження Порядку використання коштів, що надійшли від фізичних та юридичних осіб для надання одноразової грошової допомоги постраждалим особам та внутрішньо переміщеним особам, 2014) та затверджено план заходів з організації відновлення пошкоджених об'єктів соціальної і транспортної інфраструктури на територіях Донецької та Луганської областей (Про затвердження плану заходів з організації відновлення пошкоджених (зруйнованих) об'єктів соціальної і транспортної інфраструктури, житлового фонду та систем забезпечення

життєдіяльності на території Донецької та Луганської областей, 2014).

Варто згадати про Закон України «Про засади державної регіональної політики» (2015), який зазнає змін відповідно до умов сьогодення, а саме визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики, включаючи особливості відновлення регіонів, що постраждали внаслідок збройної агресії росії. Загалом, цей початковий етап характеризувався фрагментарністю та реактивністю заходів, відсутністю системного підходу до відновлення, що пояснювалося необхідністю невідкладного реагування на гуманітарні виклики.

Протягом 2016-2019 років відбувся перехід до більш системної політики відновлення територій. Цей період характеризувався розширенням законодавчої бази з акцентом на стратегічні та програмні документи. У серпні 2016 року було схвалено Концепцію Державної цільової програми відновлення та розбудови миру в східних регіонах України (Про схвалення Концепції Державної цільової програми відновлення та розбудови миру в східних регіонах України. Розпорядження Кабінету Міністрів України, 2016), яка окреслила довготермінове бачення відновлення. На її основі у грудні 2017 року було затверджено Державну цільову програму відновлення та розбудови миру в східних регіонах України, що передбачала конкретні заходи з відновлення інфраструктури, соціально-економічного розвитку, зміцнення соціальної стійкості та миробудівництва.

Законодавче поле розширювалося також в інших аспектах, прямо чи опосередковано пов'язаних з процесами відновлення. Було врегульовано питання пошуку та документування зниклих осіб у зв'язку з війною (Про правовий статус осіб, зниклих безвісти, 2018), а також закладено основи системи гуманітарного розмінування територій (Про протимінну діяльність в Україні 2018). Загалом,

політика цього періоду стала більш комплексною, але все ще зосереджувалася переважно на східних регіонах України.

Упродовж 2020-2021 років спостерігалась інтеграція політики відновлення з загальнодержавними стратегіями розвитку. Затверджено Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки (2020), яка включила питання відновлення та реінтеграції Донбасу та Криму до загальної стратегії розвитку регіонів. Питання економічного відновлення постраждалих територій знайшли відображення у Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року (2021). Значущим документом став Закон України «Про основи національного спротиву» (2021), який створив правове підґрунтя для розбудови системи територіальної оборони та підвищення стійкості громад, що опосередковано впливало на можливості відновлення деокупованих територій.

Повномасштабне вторгнення росії 24 лютого 2022 року кардинально змінило підходи до нормативно-правового забезпечення відновлення територій. Ключовим документом став Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» (2022) та подальші укази про його продовження, які створили особливий правовий режим, у межах якого відбувається відновлення. У квітні було затверджено Порядок виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії росії (2022).

Важливим кроком стало створення координаційних органів – Національної ради з відновлення України від наслідків війни (Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни, 2022) та Міжвідомчої координаційної ради (Про утворення Міжвідомчої координаційної ради з питань охорони психічного здоров'я та надання психологічної допомоги особам, які постраждали внаслідок збройної агресії російської федерації проти України, 2022). Цей етап відзначився масштабністю

завдань, терміновістю рішень та необхідністю створення принципово нових підходів до відновлення, з огляду на безпрецедентні руйнування, завдані Україні.

У 2023-2025 роках відбувається формування комплексної нормативно-правової бази для довгострокового відновлення, з огляду на тривалий характер війни та масштабність руйнувань. Важливим документом є Закон України «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації проти України» (2022), який запровадив механізми компенсації за зруйноване житло. Постанова Кабінету Міністрів України «Про реалізацію експериментального проекту щодо відновлення населених пунктів, які постраждали внаслідок збройної агресії російської федерації» (2023) дозволила в тестовому режимі відпрацювати механізми швидкого та комплексного відновлення окремих населених пунктів, що постраждали найбільше, з урахуванням сучасних підходів до містобудування та сталого розвитку.

Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України «Про затвердження методичних рекомендацій щодо пріоритезації проєктів ліквідації наслідків, спричинених збройною агресією російської федерації проти України» (2023) став важливим інструментом для місцевих органів самоврядування, надаючи чіткі вказівки щодо того, як розробляти комплексні плани відновлення, які б враховували не лише будівництво, а й соціальні, економічні та екологічні аспекти. Також протягом 2023 року активно розроблялися та впроваджувалися технічні та правові основи для функціонування цієї

системи, яка стала ключовим інструментом для подання заяв на компенсацію, відстеження процесу та отримання інформації про відновлення.

Впродовж 2024 року було ухвалено низку законів та оновлено чимало постанов і наказів, спрямованих на розширення можливостей отримання компенсацій за пошкоджене майно та запровадження механізмів державного кредитування для відновлення житла. Також вдосконалено правові засади використання конфіскованих російських активів для відбудови, продовжено реалізацію

програми «Відновлення», оновлено порядок залучення міжнародної допомоги та переліки територій бойових дій, що є критично важливим для ефективної реалізації політики відновлення на місцях.

Враховуючи динамічний характер формування нормативно-правової бази у сфері відновлення, а також з метою систематизації та узагальнення ключових актів, що закладають організаційно-правові засади реалізації політики відновлення протягом 2022–2024 рр., доцільно представити їх у вигляді таблиці 1, наведеної нижче.

Таблиця 1

Ключові нормативно-правові акти, що забезпечують організаційно-правові засади реалізації політики відновлення (2022–2024 рр.)

№ та дата	Короткий опис НПА
Постанова КМУ №326 від 20.03.2022	Встановлює порядок визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії РФ, що є основою для подальшої компенсації та притягнення до відповідальності
Постанова КМУ №731 від 18.07.2023	Визначає порядок планування, фінансування, реалізації та моніторингу проєктів відновлення на місцях, встановлює правила розроблення регіональних та місцевих планів відновлення.
Постанова КМУ №381 від 21.04.2023	Деталізує механізм надання грошової компенсації за ремонт пошкодженого майна через послугу "Відновлення", визначає процедуру подання заяв та розрахунку суми компенсації
Постанова КМУ №600 від 30.05.2023	Встановлює порядок надання компенсації у вигляді житлового сертифіката для придбання нового житла або фінансування будівництва, а також механізм виплати грошової компенсації за знищені об'єкти
Розпорядження КМУ №1219-р від 30.12.2022	Затверджує план дій органів виконавчої влади щодо відновлення деокупованих територій, визначаючи пріоритетні заходи та напрямки роботи після їх звільнення
Наказ Міністерства розвитку громад та територій України №376 від 28.02.2025	Є основоположними для визначення пріоритетних територій для відновлення та застосування відповідних програм і механізмів

Джерело: складено автором на основі [23-28]

Варто також враховувати загальні законодавчі акти, що формують правове підґрунтя для процесу відновлення. Зокрема, Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» (2011) визначає підходи до планування та забудови територій, що є важливою складовою

інфраструктурної відбудови. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997) регламентує повноваження органів влади на місцях, забезпечуючи децентралізований підхід до відновлення. Крім того, в умовах відновлення зруйнованих регіонів важливим є дотримання вимог Закону України «Про природно-

заповідний фонд України» (1992), який гарантує збереження природоохоронних територій та їх правовий режим.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що нормативно-правова база реалізації державної політики у сфері відновлення територій України є фрагментарною, неузгодженою та перевантаженою нормативними актами. Разом із тим, варто враховувати певні обмеження цього дослідження: воно не охоплює нормативні акти, що перебувають у розробці, та не містить кількісного аналізу імплементації (наприклад, через КРІ або статистичну звітність).

Для підвищення результативності правового регулювання доцільно розробити й ухвалити єдиний рамковий

Закон України «Про відновлення територій», який визначатиме основні принципи, поняття, суб'єкти та механізми реалізації політики. Паралельно необхідно провести ревізію чинної нормативної бази, усунути дублювання, ініціювати кодифікацію та створити єдиний електронний реєстр відповідних актів.

Необхідно також впровадити систему оцінювання ефективності нормативного регулювання, яка базуватиметься на чітких індикаторах, критеріях результативності та регулярному моніторингу. Це дозволить підвищити якість правового забезпечення та забезпечити його адаптивність до умов війни та післявоєнного відновлення.

Література:

1. Хархаліс, Т. (2023). Відновлення та розвиток України у стані війни: особливості та загрози. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління», 7(2). <https://doi.org/10.23939/semi2023.02.072>
2. Перепелюкова, О., & Попело, О. (2024). Регіональні особливості інфраструктурного розвитку сільських територій в період повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2(38). [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-115-124](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-115-124)
3. Горбата, Л. (2023). Нормативно-правове регулювання процесу відновлення територіальних громад в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 37. <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/37-2023/13.pdf>
4. Підсумки року від Коаліції RISE Ukraine. Rise Ukraine. 2023. <https://www.rise.org.ua/blog-ua/pidsumki-roku-vid-koaliciyi-rise-ukraine>
5. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України. Закон України № 1207-VII (2014) (Україна).
6. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб. Закон України № 1706-VII (2014) (Україна).
7. Про затвердження Порядку використання коштів, що надійшли від фізичних та юридичних осіб для надання одноразової грошової допомоги постраждалим особам та внутрішньо переміщеним особам. Постанова Кабінету Міністрів України № 535 (2014) (Україна).
8. Про затвердження плану заходів з організації відновлення пошкоджених (зруйнованих) об'єктів соціальної і транспортної інфраструктури, житлового фонду та систем забезпечення життєдіяльності на території Донецької та

- Луганської областей. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1002-р (2014) (Україна).
9. Про засади державної регіональної політики. Закон України № 156-VIII (2015) (Україна).
10. Про схвалення Концепції Державної цільової програми відновлення та розбудови миру в східних регіонах України. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 892-р (2016) (Україна).
11. Про правовий статус осіб, зниклих безвісти. Закон України № 2505-VIII (2018) (Україна).
12. Про протимінну діяльність в Україні. Закон України № 2642-VIII (2018) (Україна).
13. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України № 695 (2020) (Україна).
14. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року». Указ Президента України № 347/2021 (2021) (Україна).
15. Про основи національного спротиву. Закон України № 1702-IX (2021) (Україна).
16. Про введення воєнного стану в Україні. Указ Президента України № 64/2022 (2022) (Україна).
17. Про затвердження Порядку виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії російської федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд. Постанова Кабінету Міністрів України № 473 (2022) (Україна).
18. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни. Указ Президента України № 266/2022 (2022) (Україна).
19. Про утворення Міжвідомчої координаційної ради з питань охорони психічного здоров'я та надання психологічної допомоги особам, які постраждали внаслідок збройної агресії російської

федерації проти України. Постанова Кабінету Міністрів України № 539 (2022) (Україна).

20. Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації проти України. Закон України № 2923-IX (2023) (Україна).

21. Про реалізацію експериментального проекту щодо відновлення населених пунктів, які постраждали внаслідок збройної агресії російської федерації. Постанова Кабінету Міністрів України № 382 (2023) (Україна).

22. Про затвердження методичних рекомендацій щодо пріоритезації проєктів ліквідації наслідків, спричинених збройною агресією російської федерації проти України. Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України № 964 (2023) (Україна).

23. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації. Постанова Кабінету Міністрів України № 326 (2022) (Україна).

24. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних

громад. Постанова Кабінету Міністрів України № 731 (2023) (Україна).

25. Про затвердження Порядку надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації, з використанням електронної публічної послуги «єВідновлення». Постанова Кабінету Міністрів України № 381 (2023) (Україна).

26. Про затвердження Порядку надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна. Постанова Кабінету Міністрів України № 600 (2023) (Україна).

27. Про затвердження плану дій органів виконавчої влади з відновлення деокупованих територій територіальних громад. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1219-р (2022) (Україна).

28. Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих російською федерацією. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України № 376 (2025) (Україна).

29. Про регулювання містобудівної діяльності. Закон України № 3038-VI (2011) (Україна).

30. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України № 280/97-ВР (1997) (Україна).

31. Про природно-заповідний фонд України. Закон України № 2456-XII (1992) (Україна).

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.45
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-339-346

ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ, В УКРАЇНІ

Максим Рожок

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Rozhok.MV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0430-7056>

APPLICATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS, IN UKRAINE

Maksym Rozhok

Postgraduate student of the Management Technologies Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Rozhok.MV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0430-7056>

Анотація. У статті досліджено застосування інноваційних технологій в діяльності підприємств в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що процеси діджиталізації вітчизняного бізнесу, в Україні відбуваються значно повільніше ні в багатьох провідних країнах світу, проте сучасне ринкове середовище потребує використання нових цифрових технологій, що підвищує рівень можливостей підприємств у їх взаємодії із зовнішніми партнерами, споживачами, контрагентами. В сучасних економічних умовах саме нові інноваційні технології стають індикаторами економічної ефективності діяльності. Таким чином, діджиталізація надає засоби для впровадження змін, які по своїй суті є інноваційними та призводять до докорінних трансформацій у самих процесах ведення діяльності в роботі окремих функціональних сфер та всього підприємства.

Метою статті є дослідження застосування інноваційних технологій в діяльності підприємств в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний, комплексний, структурний, проектний, логічно-діалектичний, змістовно-суб'єктний методологічні підходи.

Отримані наукові результати полягають у дослідженні та ідентифікації основних інноваційних технологій які застосовуються в діяльності підприємств: цифрової технології «блокчейн» з доступом до великих баз даних, технології «штучного інтелекту», впровадження CRM, PIM, ERP систем, використання автоматизованих систем чи чат-ботів, застосування 3-D режимів доповненої реальності. Виявлено, що сферами застосування нових інноваційних технологій в діяльності підприємств є виробництво, маркетинг, просування та збут продукції, розбудова та функціонування інфраструктури, робота складських служб і логістики та безпосередньо управління, а впровадження цих технологій дає можливість автоматизувати процеси виробництва продукції, її просування та збуту, оптимізувати облік, що забезпечує зменшення витрат та підвищення продуктивності діяльності підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності подальшого деталізованого вивчення, ідентифікації показників, що забезпечить можливості для проведення статистичного, економічного аналізу та оцінювання інноваційної діяльності та стане фактологічною базою для подальшого прийняття управлінських рішень в сфері інноваційної діяльності підприємств в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні.

Ключові слова: управління, управління інноваційною діяльністю підприємств, діджиталізація, інновації, діджиталізація бізнесу в Україні

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 14

Summary. The article studies the application of innovative technologies in the activities of enterprises in the context of digitalization of business in Ukraine.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that the processes of digitalization of domestic business in Ukraine are much slower than in many leading countries of the world, but the modern market environment requires the use of new digital technologies, which increases the level of capabilities of enterprises in their interaction with external partners, consumers, and counterparties. In modern economic conditions, it is new innovative technologies that become indicators of economic efficiency. Thus, digitalization provides the means to introduce changes that are inherently innovative and lead to radical transformations in the very processes of conducting activities in the work of individual functional areas and the entire enterprise.

The article is aimed at studying the application of innovative technologies in the activities of enterprises in the context of digitalization of business in Ukraine.

The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; systemic, complex, structural, project, logical-dialectical, content-subjective methodological approaches.

The scientific results obtained consist in the study and identification of the main innovative technologies used in the activities of enterprises: digital technology "blockchain" with access to large databases, "artificial intelligence" technology, the introduction of CRM, PIM, ERP systems, the use of automated systems or chatbots, the use of 3-D modes of augmented reality. It has been revealed that the areas of application of new innovative technologies in the activities of enterprises are production, marketing, promotion and sale of products, development and functioning of infrastructure, the work of warehouse services and logistics and direct management, and the introduction of these technologies makes it possible to automate the processes of production, its promotion and sales, optimize accounting, which ensures a reduction in costs and an increase in the productivity of the enterprise.

Prospects for further research are the feasibility of further detailed study, identification of indicators, which will provide opportunities for statistical, economic analysis and evaluation of innovation activities and will become a factual basis for further managerial decision-making in the field of innovation activities of enterprises in the context of digitalization of business, in Ukraine.

Keywords: management, management of innovation activities of enterprises, digitalization, innovations, digitalization of business in Ukraine

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 14

Постановка проблеми. Процеси діджиталізації вітчизняного бізнесу в Україні відбуваються значно повільніше ні в багатьох провідних країнах світу, проте сучасне ринкове середовище потребує використання нових цифрових технологій, що підвищує рівень можливостей підприємств у їх взаємодії із зовнішніми партнерами, споживачами, контрагентами. Процеси цифровізації діяльності розпочали активно впроваджуватися з 2011-2016 рр. з переходом до нових цифрових технологій Четвертої промислової революції, а в промисловості з переходом до технологій Індустрії 4.0. Основою такої цифровізації стало впровадження нового програмного забезпечення, інноваційних розробок та технологій. В сучасних економічних умовах саме нові інноваційні технології стають індикаторами економічної ефективності діяльності. Загалом, діджиталізація бізнесу здійснюється завдяки впровадженню нового програмного забезпечення. Водночас, саме нове програмне забезпечення являє собою нові інноваційні рішення, здатні покращити, удосконалити та оптимізувати діяльність підприємства за різними сферами його функціонування. Таким чином, діджиталізація надає засоби для впровадження інноваційних змін, які по своїй суті є інноваційними та призводять до докорінних змін у самих процесах ведення діяльності в роботі окремих функціональних сфер та всього підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження застосування інноваційних технологій в діяльності підприємств в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні представлено у працях багатьох провідних науковців.

Досліджуючи поняття інноваційної діяльності, слід зазначити, що воно переважно розглядається науковцями як частина суспільно-економічного функціонування. Передусім інноваційна діяльність визначається та виступає як діяльність спрямована на створення, промислове впровадження та поширення інновацій, отримання результату у вигляді прибутку, зростання конкурентоспроможності для конкретних суб'єктів господарювання та досягнення певної цінності, чи суспільно-економічного блага на мезо та макро рівні загалом.

У дослідженнях М. Крупка (2001) інновація являє собою якісні зміни. Введення інновацій дають можливість отримати нову якість функціонування виробничих систем та забезпечують певний соціально-економічний ефект.

Дослідники А. Турило & О. Зінченко (2005) визначають інновації як головний чинник зростання конкурентоспроможності підприємств, що вирішує його соціально-економічні завдання. У дослідженнях Н. Поліщук (2009) інновація розглядається як ідея, діяльність чи продукція що є новою. На думку О. Дацій (2004) інновації виступають процесом здатним генерувати новизну завдяки розробці та впровадженні

нових ідей, товарів чи послуг. У дослідженнях зазначається, що інновація може містити результат її впровадження в безпосередньо отриманій новій продукції чи послугах (Кириченко, 2021). Інновація може виступати самим процесом тобто використанням, впровадженням у виробництві чи сфері послуг новим способом отримання вже існуючих продуктів чи благ, але з кращим більш економічним результатом чи з новою якістю та технологічністю виробленої продукції чи послуг (Кириченко, 2024).

Сам термін інновація визначається як нововведення, отримання чогось нового. Науковець С. Ілляшенко (2005) зазначив, що незважаючи на єдність розуміння поняття інновація та нововведення водночас між цими поняттями є певні відмінності які полягають у тому, що інновація часто виступає об'єктом інноваційної діяльності і має конкретний результат в вигляді продукту, обладнання чи технологій тобто результату інноваційної діяльності. Проте нововведення можуть розглядатися як впровадження чогось нового в діяльності організацій тобто змін в операційній, маркетинговій та іншій діяльності організації.

За визначенням наведеним А. Череп & О. Андросова (2007) інновації визначаються як комплексний процес створення, просування та використання нових розробок, що забезпечує постійне удосконалення діяльності та розвиток компаній. Таким чином, увага акцентується на інноваціях як основі змін та забезпеченні розвитку завдяки впровадженню нововведень в роботі підприємств.

На думку Ю. Бажал (2015) інновація є не лише нововведенням – вона виступає новою функцією виробництва. Таким чином, впровадження інновацій та розуміння їх як нової конкретної функції здатне призвести до зміни технологій, що застосовуються підприємством і забезпечує перехід від використання традиційних до нових інноваційних технологій в

виробничій, операційній чи управлінській діяльності підприємства.

У наукових працях інноваційна діяльність визначається як дії працівників спрямовані на створення та впровадження інновацій на певних етапах процесів виробництва (Язлюк, Бутов & Костецький, 2012). За іншим баченням інноваційна діяльність спрямована на розвиток інноваційної сфери як певного середовища взаємодії та розвиток інноваційної інфраструктури за для забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємств та їх продукції (Гудзь, 2018).

Окрема увага науковців В. Косинського & О. Швець (2012) та Н. Мешко (2012) спрямована на важливість формування та практичного використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу не лише окремих підприємств, організацій а й країни в цілому, що забезпечує можливості до покращення існуючих чи створення, впровадження радикально нових інноваційних продуктів, технологій, рішень у різних сферах економічного та суспільного життя з метою задоволення попиту населення у товарах та послугах, зростання їх якості та існуючих сервісів.

Проте не зважаючи на значну кількість наукових праць, що представляють авторські бачення сутності управління інноваційною діяльністю підприємств, питання застосування інноваційних технологій в діяльності підприємств в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні залишають широкий простір для здійснення подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є дослідження застосування інноваційних технологій в діяльності підприємств в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний, комплексний, структурний, проектний,

логічно-діалектичний, змістовно-суб'єктний та інші методологічні підходи.

Виклад основного матеріалу.

Діджиталізація є процесом безперервним і здійснюється на рівні бізнес-процесів з впровадженням в діяльності підприємств нових інноваційних розробок, програмного забезпечення. Провідні успішні підприємства акцентують увагу на інноваційній складовій своєї діяльності, оскільки саме вона є ключем до успіху та розвитку.

Напрямами інноваційної діяльності, яка здійснюється із застосуванням сучасного обладнання, інформаційних комп'ютерних технологій, програмного забезпечення в значній частині підприємств є: виробництво, маркетинг, просування та збут продукції, розбудова та функціонування інфраструктури, робота складських служб і логістики та безпосередньо управління із налагодженням управлінських комунікацій та розбудовою системи управління. Діджиталізацію процесів пов'язують із автоматизацією, проектування інновацій, автоматизацією процесів виробництва продукції та контролю її якості, цифровізацією процесів просування та збуту, впровадженням цифрового віддаленого управління системами, об'єктами та механізмами, можливістю для працівників працювати на фрілансі, віддалено та із впровадженням інших процесів.

Загалом, узагальнюючи дослідження науковців слід зазначити, що діджиталізація в цілому полягає у переході процесів які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства та у його взаємозв'язках із зовнішнім середовищем на новий цифровий електронний формат. Здійснюється такий перехід завдяки впровадженню програмного забезпечення, використання якого дає можливість до виконання бізнес-процесів в цифровому електронному вигляді і часто з використанням інших сучасних інноваційних технологій, таких як технології блокчейн з формулюванням та доступом до великих баз даних, технології «штучного інтелекту» та інших.

Слід зазначити, що сучасні цифрові технології які при цьому застосовуються є інноваціями, а впровадження та застосування цих нових цифрових технологій в діяльності підприємств формує невід'ємну складову інноваційної діяльності підприємства.

Структура інноваційної діяльності відображає напрями здійснення інноваційної діяльності в умовах діджиталізації бізнесу та види інновацій які про цьому створюються чи застосовуються для вирішення внутрішньо управлінських, внутрішньо виробничих завдань чи здійснення комерційної діяльності підприємств. Показники інноваційної діяльності в умовах діджиталізації свідчать про наявність, активність впровадження чи відсутність певних дій, процесів, технологій інноваційної діяльності, за якими можна було б здійснювати аналіз та оцінку їх активності.

На думку багатьох науковців-практиків найбільш поширеними сучасними інноваційними технологіями, які визначають рівень діджиталізації бізнесу є технології штучного інтелекту, впровадження CRM, PIM, ERP систем, використання автоматизованих систем чи чат-ботів, застосування 3-D режимів доповненої реальності.

Так, технології штучного інтелекту (ШІ) забезпечують для підприємств можливість виконання частини рутинних операцій та дій в автоматизованому режимі, що дає можливість зменшити витрати на оплату праці, утримання приміщень, зменшити інші витрати та підвищити продуктивність. Використання штучного інтелекту на підприємстві дає можливість автоматизувати процеси обробки та аналізу інформації про постачальників, покупців, підбирати пропозиції та пропонувати відповідний контент. Показниками, які можуть при цьому застосовуватися є: показник впровадження штучного інтелекту в логістичній, операційній, маркетинговій, управлінській діяльності підприємств та показник активності використання ШІ у використанні тих чи

інших процесів, що в свою чергу може бути виміряно у відсотках процесів, що виконуються із застосуванням штучного

інтелекту до загального обсягу процесів, що виконуються у відповідних функціональних сферах діяльності

Таблиця 1

Показники впровадження на підприємствах технологій «Штучного інтелекту» 2023 р.

	Частка підприємств, що використовують штучний інтелект, у %	З них за видами технологій штучного інтелекту						
		технології проведення аналізу писемної мови	технології перетворення усної мови у машинний читаний формат	технології генерації писемної або усної мови	технології ідентифікації об'єктів або осіб на основі зображень	машинне навчання для аналізу даних	технології, що автоматизують різні робочі процеси або у прийнятті рішень	технології, що забезпечують фізичний рух машин
Усього, %	5,4	3,0	1,0	0,5	1,1	1,3	2,1	0,6
Інформація та телекомунікації	5,4	2,0	1,6	1,3	1,6	1,9	4,2	0,3
Видавнича діяльність; діяльність у сфері радіомовлення та телевізійного мовлення	3,9	1,9	0,9	1,8	1,8	0,9	2,9	0,9
Телекомунікації (електрозв'язок)	3,8	0,3	0,3	0,3	1,6	1,6	2,4	–
Комп'ютерне програмування; консультування; надання інформаційних послуг	7,1	2,7	2,7	1,4	1,4	2,7	5,9	0,1

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики (2025)

За результатами проведеного аналізу загалом технології штучного інтелекту використовують 5,4% підприємств. Із них 3% підприємств використовують технології штучного інтелекту з метою аналізування писемної мови; 1% завдяки технології штучного інтелекту здійснюють переведення усної мови у машинний формат; 1,1% використовують штучний інтелект на основі графічної ідентифікації, 2,1% завдяки впровадженню технологій штучного інтелекту автоматизують

процеси чи дають можливість для прийняття управлінських рішень, а також 0,6% використовують штучний інтелект для забезпечення фізичного руху машин та забезпечення спостережень. Вище наведені дані дають можливість зробити висновок про те, що незважаючи на значну широту напрямів застосування штучного інтелекту в діяльності підприємства, на жаль його можливості реалізуються підприємствами не в повній мірі і фактично використання цих технологій знаходиться в виробничій,

комерційній та іншій діяльності підприємств лише на початкових етапах свого впровадження.

Впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) дає можливість інтеграції каналів бізнес-процесів та формує і забезпечує комунікації з покупцями. Завдяки адаптації до різних видів економічної діяльності та масштабів підприємств застосування цієї системи є ефективним для різних видів та напрямів бізнесу. Водночас, ця система забезпечує формування і в подальшому використанні баз даних, що містять інформацію про клієнтів та покупців і при цьому відбувається реалізація технологій роботи з великими обсягами інформації - базами даних. Таким чином, функціонування цієї інноваційної системи застосоване на використанні баз даних і здійсненні з використанням накопиченої інформації, аналізу та оцінювання фактичних та потенційних обсягів реалізації, попиту на продукцію, розробки планів маркетингу. Відповідно показником, який може оцінювати інноваційність виступає наявність та впровадження CRM-системи в управлінні процесами реалізації продукції, а іншим показником виступатиме показник наявності та формування баз даних клієнтів і покупців та рівень їх використання в діяльності підприємства.

Невід'ємною умовою функціонування та представлення кожного підприємства в інформаційному просторі є наявність власного сайту та за доцільності інтернет-магазинів. Цифровізація сучасного бізнесу висуває на перший план необхідність присутності компанії в Інтернет-середовищі. Діджиталізація в сучасному розумінні – це перехід на використання засобів цифрової трансформації та переведення інформації в цифрові формати, це ще й перехід багатьох ринкових, суспільних, освітніх та інших процесів з площини фізичного в площину інформаційного цифрового, а в майбутньому і віртуального простору. Показниками, що будуть свідчити про рівень представлення підприємства в

інформаційному просторі є наявність сайту підприємства, заповнення сайту та цифрових сторінок необхідною інформацією та ступінь їх оновлення, рівень відображення віртуальної інформації реального стану та асортименту представленої продукції чи послуг підприємства.

Слід зазначити, що представлена на сайтах в інтернет-магазинах в цифровому просторі інформація потребує активізації, своєчасного відповідного оновлення. Інноваційним цифровим інструментом який забезпечує керування інформацією про продукт є РІМ-система (Product information management system), яка дає можливість в автоматичному режимі додавати контент на сайти, зменшує час потрібний на модерацію та виведення продукту в інформаційний простір. Відповідно показником для оцінювання цієї технології є рівень впровадження РІМ-систем (Product information management system) в інформаційному забезпеченні підприємства.

Ефективна, злагоджена робота підприємства значною мірою залежить від його забезпечення всіма видами ресурсів, необхідними для його функціонування. Планування та забезпечення ресурсами підприємств вирішується завдяки впровадженню сучасних інформаційних ERP-систем (enterprise resource planning) систем. Впровадження такої системи дає можливість управляти значними обсягами інформації та планувати логістичні процеси в діяльності підприємств. Таким чином, забезпечується цифрове управління логістичною діяльністю, ланцюгами постачання, матеріальними ресурсами, людськими ресурсами та іншими ресурсами і забезпеченням. Показником, який при цьому може застосовуватися є показник впровадження інформаційної ERP-системи на підприємстві.

Однією із значних переваг діджиталізації для бізнесу є можливість перекладання значної частини рутинних одноманітних операцій на віртуальних помічників, програмовані системи з

використанням чат-ботів. Використання в діяльності підприємства таких інформаційних систем дає можливість автоматизувати надання консультацій, збирання замовлень, відгуків та іншої необхідної в роботі інформації, що в свою чергу забезпечує економію фінансових ресурсів, які раніше збирались на оплату праці консультантів та формування цих ресурсів на інші потреби підприємства. Використання чат-ботів широко застосовується в роботі консультаційних-центрів, а також в мобільних додатках сайтів підприємств. Показниками використання на підприємстві цих електронних помічників є впровадження та використання підприємством систем чат-ботів та частки автоматизації операцій в роботі з клієнтами до загального обсягу операцій обслуговування клієнтів.

Однією із сучасних інноваційних технологій, що застосовується в діяльності підприємства є AR (augmented reality) доповнена реальність. Вона дає можливість демонструвати певні процеси в 3-D режимі, здійснювати віртуальне моделювання та часто застосовується в роботі електронних торгових платформ – маркетплейс для обслуговування покупців, що робить цю технологію ефективною в просуванні та реалізації продукції на ринку. Показниками, які можуть бути здатними визначити впровадження цієї технології є безпосередньо рівень впровадження на підприємстві технологій доповненої реальності.

Слід зазначити, що впровадження інноваційних розробок в роботі підприємств сфери інформаційних технологій є питанням складним та багатоаспектним, оскільки недоступність застосування тих чи інших нових цифрових технологій призводить до неможливості ефективно працювати і втрати конкурентних позицій на ринку, а надлишок та надмірне впровадження всіх можливих технологічних інновацій веде до подрібнення робіт, задач та надмірного використання фінансових ресурсів у витратах майбутніх періодів, які не завжди є ефективними і відповідно відбуватиметься перерозподіл прибутку з дохідних,

активних напрямів на напрями, що не мали ефективної реалізації.

Крім самих технологій, організація та впровадження економічно ефективної інноваційної діяльності потребує залучення та використання фахівців – кадрових ресурсів підприємства, фінансових ресурсів, достатності матеріальних та нематеріальних активів: сучасного обладнання, комп'ютерної техніки та програмного забезпечення.

За досвідом провідних країн світу, таких як Німеччина, Великобританія, Норвегія, Швеція, Швейцарія, Данія важливими умовами для ефективного впровадження в країні діджиталізації є науково-технічна база та активність у впровадженні власних інноваційних розробок; доступ до технологій, можливість їх трансферу; наявність на ринку кадрового ресурсу необхідної якості та кваліфікації; доступність фінансових інвестицій та ресурсів для реалізації інвестиційно-інноваційних проектів; спрямованість державної політики на сприяння інноваційному, техніко-технологічному розвитку підприємств, створення та впровадженні інновацій.

Висновки. В статті здійснено дослідження застосування інноваційних технологій в діяльності підприємств в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні.

Виявлено, що основними інноваційними технологіями які застосовуються в діяльності підприємств є цифрові технології блокчейн з доступом до великих баз даних, технології «штучного інтелекту», впровадження CRM, PIM, ERP систем, використання автоматизованих систем чи чат-ботів, застосування 3-D режимів доповненої реальності. Сферами застосування нових інноваційних технологій в діяльності підприємств є виробництво, маркетинг, просування та збут продукції, розбудова та функціонування інфраструктури, робота складських служб і логістики та безпосередньо управління із налагодженням управлінських комунікацій та розбудовою системи управління.

Впровадження інноваційних технологій в діяльності підприємств дає можливість автоматизувати процеси виробництва

продукції, її просування та збуту, оптимізувати облік, що забезпечує

зменшення витрат та підвищення продуктивності діяльності підприємства.

Література:

1. Крупка, М. (2001). Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів: Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка. 608 с. 12.
2. Турило, А. & Зінченко, О. (2005). Інновації: сутність і теоретичні характеристики. *Актуальні проблеми економіки*. № 5. С. 76 - 79.
3. Поліщук, Н. (2009). Теоретичні підходи до визначення сутності інновацій. *Галицький економічний вісник*. №1 (22). С. 20-23.
4. Дацій, О. (2004). Державне регулювання інноваційної діяльності в Україні *Економіка АПК*. № 3. С. 18-22.
5. Кириченко, О. (2021). Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 368 с. <https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80>
6. Кириченко, О. (2024). Напрями управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств в сферах інформаційних технологій та інновацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4 (76). С. 96-103. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-96-103>
7. Ілляшенко, С. (2005). Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці. Суми: Університетська книга. 582 с.
8. Череп, А. & Андросова, О. (2007). Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: монографія. К.: Кондор. 356 с.
9. Бажал, Ю. (2015). Розвиток інноваційної діяльності у знаннєвому трикутнику «держава-університет-промисловість». *Економіка і прогнозування*. № 1. С. 76-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2015_1_8_22.
10. Язлюк, Б., Бутов, А. & Костецький, В. (2012). Теоретичні основи сутності й змісту інновацій та інноваційної діяльності. *Галицький економічний вісник*. №6 (39). С. 52-65.
11. Гудзь, О. (2018). Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 2(24). С. 4-12.
12. Косинський, В. & Швець, О. (2012). Сучасні інформаційні технології. К.: Знання. 319 с.
13. Мешко, Н. (2012). Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія. Донецьк: Юго-Восток. 470 с.
14. Державна служба статистики України (2025). Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах <https://www.ukrstat.gov.ua/>

УДК 331.101.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-347-355

СТРУКТУРА МОДЕЛІ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЗМІН

Єгор Синуцин

¹Аспірант, кафедра управлінських технологій ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: synytsynyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7264-9858>

STRUCTURE OF THE MODEL OF COMMUNICATION MANAGEMENT OF A CONSULTING COMPANY IN THE CONTEXT OF CHANGES

Yegor Synytsyn

Student of the educational and scientific program “Management” “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: synytsynyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7264-9858>

Анотація. У сучасному динамічному середовищі консалтингові компанії стикаються з постійними викликами, що зумовлені швидкими змінами у технологіях, соціально-економічних процесах, запитах клієнтів і глобальних трендах. У цих умовах особливого значення набуває ефективний комунікативний менеджмент – системне управління комунікаціями як в межах організації та із її зовнішнім середовищем. Для консалтингових структур, де інформація, довіра та професійна репутація є ключовими ресурсами, комунікація стає не лише інструментом взаємодії, а й стратегічним активом.

Метою статті є формування наукового підходу до побудови структури моделі ефективного комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін на підставі систематизації методологічних підходів систематизації методологічних підходів до комунікативного менеджменту та принципів успішної вітчизняної і зарубіжної практики їх реалізації.

В статті для вирішення дослідницької проблеми були використані такі методи як абстрактно-логічний (для ґрунтового аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження), моделювання (для побудови концептуальної моделі ефективного комунікативного менеджменту). У теоретичній площині дослідження використано кілька методологічних підходів до комунікативного менеджменту: системний, функціональний, культурологічний, інформаційний. Згідно з наведеними підходами, комунікативний менеджмент постає як багатоаспектне явище, що вимагає міждисциплінарного осмислення. Системний підхід дозволяє бачити комунікацію як частину складної організаційної структури, де інформаційні зв'язки підтримують цілісність компанії. Функціональний підхід акцентує на її прикладній ролі як інструменту управлінського впливу, що забезпечує реалізацію організаційних функцій. Культурологічна перспектива додає до аналізу ціннісно-нормативний вимір, особливо актуальний у контексті міжкультурної взаємодії та організаційної ідентичності. Інформаційний підхід уможливило точне моделювання потоків комунікації, що набуває особливої ваги у цифрову епоху. Інтеграція цих підходів формує базис для побудови ефективної системи комунікативного менеджменту в умовах зростаючої складності та швидкоплинності зовнішнього середовища. Усі ці підходи у сукупності дозволяють сформувати цілісне уявлення про комунікативний менеджмент як складний процес, що охоплює не лише технічні, а й гуманітарні аспекти взаємодії.

Результатами дослідження слід вважати такі: розглянуто теоретичні основи комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін; здійснено аналіз підходів до управління комунікацією в бізнесі; виокремлено ключові виклики, що постають перед консалтинговими структурами в динамічному середовищі. На основі критичного огляду наукових джерел сформульовано чотири сучасні моделі комунікації (адаптивна, ко-креативна, ціннісна, інтегрована) та запропоновано складові концептуальної моделі ефективного комунікативного менеджменту, що охоплює аналітичний, стратегічний, операційний та рефлексивний блоки. Доведено, що комунікативна компетентність персоналу виступає ключовим ресурсом стійкості та конкурентоспроможності консалтингової компанії в умовах змін.

Науковою новизною виконаного дослідження є сформульовані чотири сучасні моделі комунікації (адаптивна, ко-креативна, ціннісна, інтегрована) та сформовано складові концептуальної моделі ефективного комунікативного менеджменту, і встановлено, що комунікативна компетентність персоналу – це ключовий ресурс стійкості та конкурентоспроможності консалтингової компанії в умовах змін.

Практична значущість результатів дослідження полягає у реалізації рекомендацій щодо впровадження регулярного аудиту комунікацій з урахуванням зовнішніх змін та внутрішніх запитів персоналу, що дозволить формувати комунікативну стратегію на основі цінностей компанії та її клієнтів, а також забезпечить цифрову інтеграцію каналів комунікації та використання інструментів зворотного зв'язку. Запропонований підхід до інвестування в розвиток комунікативної компетентності персоналу через тренінги, менторські програми, практики коучингу та застосовування рефлексивних механізмів оцінки ефективності комунікацій

дозволить коригувати стратегії у реальному часі. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управління комунікаціями та забезпечить сталий розвиток консалтингової компанії в умовах нестабільності.

Напрямок подальших прикладних досліджень є розробки інструментів вимірювання ефективності комунікацій у консалтинговому середовищі.

Ключові слова: комунікативний менеджмент, консалтинг, зміни, стратегія, модель, комунікативна компетентність.

Формули: 0, рис.: 1, табл.: 3, бібл.: 26.

Abstract. In today's dynamic environment, consulting companies face constant challenges caused by rapid changes in technologies, socio-economic processes, customer requests and global trends. In these conditions, effective communication management is of particular importance – systematic management of communications both within the organization and with its external environment. Communication becomes not only a tool for interaction, but also a strategic asset.

The article is aimed at forming a scientific approach to building the structure of the model of effective communicative management of a consulting company in the context of changes on the basis of systematization of methodological approaches, systematization of methodological approaches to communicative management and the principles of successful domestic and foreign practice of their implementation.

In the article, to solve the research problem, such methods as abstract-logical (for a thorough analysis of the problem and generalization of the research results), modeling (for building a conceptual model of effective communicative management) were used. In the theoretical plane of the study, several methodological approaches to communicative management are used: systemic, functional, culturological, informational. According to the above approaches, communicative management appears as a multifaceted phenomenon that requires interdisciplinary understanding. A systematic approach allows you to see communication as part of a complex organizational structure, where information links maintain the integrity of the company. The functional approach focuses on its applied role as an instrument of managerial influence that ensures the implementation of organizational functions. The cultural perspective adds a value-normative dimension to the analysis, which is especially relevant in the context of intercultural interaction and organizational identity. The information approach makes it possible to accurately model communication flows, which is especially important in the digital age. The integration of these approaches forms the basis for building an effective system of communicative management in the conditions of increasing complexity and transience of the external environment. All these approaches together allow us to form a holistic view of communicative management as a complex process that covers not only technical but also humanitarian aspects of interaction.

The results of the study should be considered as follows: the theoretical foundations of the communicative management of a consulting company in the context of changes are considered; an analysis of approaches to communication management in business has been carried out; The key challenges facing consulting structures in a dynamic environment are highlighted. On the basis of a critical review of scientific sources, four modern models of communication (adaptive, co-creative, value-based, integrated) are formulated and the components of the conceptual model of effective communicative management, covering analytical, strategic, operational and reflective blocks, are proposed. It has been proved that the communicative competence of personnel is a key resource for the stability and competitiveness of a consulting company in the face of change.

The scientific novelty of the study is the formulation of four modern models of communication (adaptive, co-creative, value, integrated) and the components of the conceptual model of effective communicative management are formed, and it is established that the communicative competence of personnel is a key resource for the stability and competitiveness of a consulting company in the face of changes.

The practical significance of the results of the study lies in the implementation of recommendations for the implementation of a regular audit of communications, taking into account external changes and internal requests of personnel, which will allow the formation of a communication strategy based on the values of the company and its customers, as well as ensure the digital integration of communication channels and the use of feedback tools. The proposed approach to investing in the development of communication competence of personnel Through trainings, mentoring programs, coaching practices, and the use of reflective mechanisms for evaluating the effectiveness of communications, it will allow you to adjust strategies in real time. The implementation of these recommendations will contribute to increasing the efficiency of communication management and ensure the sustainable development of the consulting company in conditions of instability.

The direction of further applied research is the development of tools for measuring the effectiveness of communications in the consulting environment.

Keywords: communicative management, consulting, changes, strategy, model, communicative competence.

Formulas: 0, Fig.: 1, Tabl.: 3, Bibl.: 26.

Постановка проблеми. У консалтингові компанії стикаються з сучасному динамічному середовищі постійними викликами, що зумовлені

швидкими змінами у технологіях, соціально-економічних процесах, запитах клієнтів і глобальних трендах. У цих умовах особливого значення набуває ефективний комунікативний менеджмент – системне управління комунікаціями як в межах організації та і з її зовнішнім середовищем. Для консалтингових структур, де інформація, довіра та професійна репутація є ключовими ресурсами, комунікація стає не лише інструментом взаємодії, а й стратегічним активом.

У контексті консалтингової діяльності комунікативний менеджмент включає не лише внутрішню комунікацію в команді, а й розробку підходів до взаємодії з клієнтами, партнерами та громадськістю. Зміни – економічні, політичні, нормативні чи технологічні, військові – вимагають від менеджменту гнучкості, швидкого реагування та ефективної трансляції меседжів як усередині компанії, так і зовнішнім стейкхолдерам. Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі комунікації в системі стратегічного управління консалтинговими компаніями, особливо в умовах нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища. Успішна адаптація до змін можлива лише за умов якісно організованої комунікативної політики, що забезпечує узгодженість дій, згуртованість персоналу та збереження довіри клієнтів. Проблема полягає у необхідності вирішення задач ефективного управління комунікаціями в консалтингових компаніях в умовах змін.

Не вирішені частини проблеми. На даний момент часу в фаховій літературі відсутні наукові підходи до формування структури моделей ефективного комунікативного менеджменту вітчизняних сервісних компаній, які функціонують в умовах змін.

Метою статті є формування наукового підходу до побудови структури моделі ефективного комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін на підставі систематизації методологічних підходів систематизації методологічних підходів до комунікативного

менеджменту та принципів успішної вітчизняної і зарубіжної практики їх реалізації.

Завдання дослідження: визначити сутність і складові комунікативного менеджменту; проаналізувати особливості консалтингової діяльності як комунікативно насиченої сфери; виявити чинники, що впливають на ефективність комунікацій в умовах змін; окреслити стратегії комунікативного менеджменту, релевантні сучасним викликам, сформулювати складові моделі комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз питань з теми дослідження засвідчує, що тією чи іншою мірою проблеми консалтингової взаємодії у своїх дослідженнях розкривають такі автори, як: Алькема В.Г., Сумець О.М. (Алькема & Сумець, 2025), Васильченко М.І., Гришко В.В. (Васильченко & Гришко, 2018), Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. (Виноградова & Євтушенко, 2018), Гудзь О. Є., Маковецька І.М. (Гудзь, & Маковецька, 2021), Денисюк С.Г. (2012), Маковій В.В. (Гудзь & Маковій, 2019), Мельник О.Г. (2022) та інші.

Комунікативний менеджмент – це міждисциплінарна категорія, що охоплює як управлінські, так і комунікативні науки, та виконує стратегічну функцію в організаційному розвитку. У науковій літературі існує кілька підходів до розуміння поняття «комунікативний менеджмент». Одні автори визначають його як процес управління комунікаційною діяльністю організації, інші – як систему стратегічної комунікації, що забезпечує досягнення цілей через ефективну взаємодію всіх учасників організаційного процесу (Гудзь & Маковецька, 2021, с. 6-7).

У працях вітчизняних вчених Гудзь О.Є. Маковецької І.М. покладено початок комунікаційно-організаційному забезпеченню управлінської діяльності та виділено основні аспекти, які пов'язані з комунікаціями на підприємстві (Гудзь & Маковецька, 2021, с. 6-7).

У широкому сенсі комунікативний менеджмент включає: планування та реалізацію комунікаційної політики організації; внутрішні комунікації між працівниками різних рівнів; зовнішню комунікацію з клієнтами, партнерами, ЗМІ; управління корпоративною репутацією; кризову комунікацію; цифрову комунікацію.

Згідно з концепцією Г. Мінцберга, комунікативна функція є однією з

ключових у діяльності менеджера (Mintzberg, 1973), (Гетьман, 2019), (Мінцберг, 2018). Відтак, комунікативний менеджмент не є окремим напрямом, а інтегрується в усі управлінські процеси: стратегічне планування, HR-менеджмент, брендинг, управління знаннями тощо. У теоретичній площині виділяють кілька методологічних підходів до комунікативного менеджменту, подаємо їх у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Методологічні підходи до комунікативного менеджменту

Підхід	Сутність	Ключові джерела
Системний	Комунікація розглядається як складова частина загальної системи менеджменту. Комунікації виступають каналом, через який циркулює інформація, що забезпечує зворотний зв'язок, координацію і стабільність організаційної системи	Василів Б.В. (2008) Верескун М.В. (2015) Гранат О.В. (2013)
Функціональний	Комунікація стає інструментом реалізації управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю.	Е. Дюркгайм, Г. Лассуелл Васильченко М.І., Гришко В.В. (Васильченко М.І., & Гришко В.В., 2018)
Культурологічний	Комунікація акцентує увагу на значенні організаційної культури, норм та цінностей, які впливають на стиль комунікації.	Денисюк С. Г. (2012)
Інформаційний	Зосереджений на структурі, потоках, обробці та збереженні інформації.	Гудзь О. Є., Маковій В. В. (Гудзь О. Є., & Маковій В. В., 2019)

Джерело: складено за текстами (Василів, 2008), (Верескун, 2015), (Гранат, 2013), (Васильченко & Гришко, 2018), (Гудзь & Маковій, 2019), (Денисюк, 2012)

Згідно з наведеними підходами, комунікативний менеджмент постає як багатоаспектне явище, що вимагає міждисциплінарного осмислення. Системний підхід дозволяє бачити комунікацію як частину складної організаційної структури, де інформаційні зв'язки підтримують цілісність компанії. Функціональний підхід акцентує на її прикладній ролі як інструменту управлінського впливу, що забезпечує реалізацію організаційних функцій. Культурологічна перспектива додає до аналізу ціннісно-нормативний вимір, особливо актуальний у контексті міжкультурної взаємодії та організаційної ідентичності. Нарешті, інформаційний підхід уможливорює точне моделювання потоків комунікації, що набуває особливої

ваги у цифрову епоху. Інтеграція цих підходів формує базис для побудови ефективної системи комунікативного менеджменту в умовах зростаючої складності та швидкоплинності зовнішнього середовища. Усі ці підходи у сукупності дозволяють сформувати цілісне уявлення про комунікативний менеджмент як складний процес, що охоплює не лише технічні, а й гуманітарні аспекти взаємодії.

У сучасних дослідженнях (Милорадова, Пономаренко, 2022) виділяють такі ключові компоненти комунікативного менеджменту: комунікативна стратегія (цілі, канали, аудиторії); контент і меседжі (інформаційна політика, tone of voice); засоби комунікації (особисті зустрічі, цифрові канали, внутрішні платформи);

управління ризиками і кризовими комунікаціями; оцінка ефективності (аналіз KPI, опитування, зворотний зв'язок) (Пономаренко, 2020). Кожен із зазначених компонентів має адаптуватися до специфіки організації та умов її функціонування, що особливо актуально в умовах змін.

Консалтингові компанії займають унікальне положення в сучасній економіці знань, де головним ресурсом стає не стільки матеріальний капітал, скільки компетентності, довіра та ефективна взаємодія з клієнтом. Як суб'єкти управлінської комунікації, такі компанії виступають посередниками між складними бізнес-завданнями замовників та рішеннями, що формуються на основі глибокого аналізу, стратегічного планування й комунікативної майстерності.

Специфіка консалтингової діяльності полягає в тому, що консалтинг – це не лише передача експертних знань, але й процес глибокої комунікації, що передбачає аналіз потреб клієнта, формулювання відповідей на виклики, супровід змін та розвиток нових підходів до управління. Така діяльність, за визначенням, є діалогічною: вона вимагає не тільки експертності, а й високого рівня емпатії, вміння слухати, переконувати та вести переговори.

У структурі консалтингової компанії виділяють щонайменше три рівні комунікацій: внутрішній рівень (співпраця між командами, проектна комунікація); клієнтський рівень (інтерація з замовниками послуг); репутаційний рівень (публічна комунікація, включаючи ЗМІ, соцмережі, професійне середовище) (Пономаренко, 2020), (Мельник, 2022).

Ці рівні вимагають узгодженості та стратегічного підходу до управління комунікаціями, оскільки помилки на будь-якому з них можуть коштувати втрати клієнтів або репутації. Консалтингові компанії виконують водночас кілька комунікативних функцій: а) інтерпретатора – пояснюючи складні зміни в середовищі зрозумілою мовою; б) посередника – узгоджуючи бачення замовника та реальні

умови впровадження; в) каталізатора – активуючи зміни в організації клієнта через комунікативний супровід; г) авторитета – створюючи довіру до експертної позиції через аргументацію, кейси, репутацію.

Ці ролі мають бути ретельно опрацьовані у комунікативній стратегії компанії, особливо в умовах змін, коли зростає потреба у прозорій, адаптивній і швидкій комунікації. Однією з головних умов ефективної комунікації в консалтингу є довіра. Вона формується через: чіткість і послідовність комунікацій; відкритість та відповідальність експертів; здатність адаптувати комунікативний стиль до культури клієнта.

Усе це потребує не лише технічних навичок комунікації, а й розвитку соціального інтелекту, розуміння контексту та стратегічного мислення. Зростає роль персоніфікованої взаємодії, коли консультант виступає не як безликий представник компанії, а як партнер, що супроводжує бізнес у складних рішеннях.

У динамічному середовищі, де компанії стикаються з економічною турбулентністю, цифровою революцією, змінами споживчої поведінки та глобальними кризами, комунікативний менеджмент набуває нових ознак. Для консалтингових компаній, які працюють у зоні стратегічної невизначеності клієнтів, адаптивність і гнучкість комунікацій стають критичними факторами конкурентоспроможності.

Сучасні зміни зумовлюють низку викликів для комунікативної стратегії: фрагментація інформаційного середовища де клієнти очікують мультиканальну, персоналізовану комунікацію; зниження довіри до інституцій, коли консалтингові компанії мають компенсувати це через прозору, етичну та доказову комунікацію; цифровізація процесів, коли потрібна швидка адаптація до нових платформ (Zoom, Slack, CRM, чат-боти), збереження цілісності повідомлень у цифрових середовищах; генеративні технології, за допомогою яких змінюються не лише інструменти, а й сама логіка комунікацій, зокрема взаємодію зі знаннями, клієнтом і командою (Рожко, 2021). Ці виклики

змінюють парадигму: від односторонньої експертної комунікації до інтерактивної, емпатійної, побудованої на партнерстві.

З наукових джерел виокремлено наступні сучасні моделі комунікативного

менеджменту: адаптивна комунікація, ко-креативна модель, ціннісна комунікація, інтегрована стратегія. У відповідь на ці зміни консалтингові компанії все частіше впроваджують такі як показано в таблиці 2.

Таблиця 2

Сучасні моделі комунікативного менеджменту в консалтингових компаніях

Модель	Сутність	Особливості в умовах змін
Адаптивна комунікація	Гнучке реагування на зворотний зв'язок, готовність змінювати повідомлення залежно від ситуації.	Застосування Agile-підходів у комунікації, короткі цикли зворотного зв'язку.
Ко-креативна модель	Створення рішень разом із клієнтом, комунікація як спільний простір мислення.	Дизайн-мислення, фасилітація, інтерактивні методики
Ціннісна комунікація	Орієнтація не лише на раціональні аргументи, а й на цінності, емоції, місію.	Впровадження ESG-парадигми, етичного брендингу.
Інтегрована стратегія	Поєднання внутрішньої та зовнішньої комунікації в єдину систему	Консолідація повідомлень через всі канали, зміцнення внутрішнього бренду

Джерело: сформована на основі (Виноградова & Євтушенко, 2018), (Гранат, 2013), (Рожко, 2021), (Пономаренко, 2020), (Мельник, 2022), (Гудзь & Маковій, 2019)

Нижче представлено порівняльну таблицю 3 – прикладів ефективного

комунікативного менеджменту в зарубіжних і українських консалтингових компаніях.

Таблиця 3

Приклади ефективного комунікативного менеджменту зарубіжних і українських компаній

Компанія	Країна	Характеристика комунікативного менеджменту компанії	Джерело
McKinsey & Company	США	Внутрішня культура прозорості, активна зовнішня експертиза, публікації, менторство	https://www.mckinsey.com/ (McKinsey & Company)
Boston Consulting Group (BCG)	США	Емоційний інтелект у комунікаціях, цифрова трансформація клієнтських рішень	https://www.bcg.com/ (Boston Consulting Group (BCG))
Deloitte	Велика Британія	Розвиток навичок, комунікація соціальної відповідальності, інклюзивність	https://www2.deloitte.com/ (Звіт про вплив Deloitte Ukraine 2023–2024)
Bureau Business Ideas	Україна	Візуальна комунікація, активність у соцмережах, відкритий зворотний зв'язок	https://bbi.com.ua/ (Консалтинг ресторанного бізнесу Bureau Business Ideas)
Pro.mova	Україна	Ціннісна комунікація, аналітична глибина, участь у національних трансформаційних проектах	https://promova.org.ua/ (Promova)

Джерело: складена на основі (McKinsey & Company), (Boston Consulting Group (BCG)), (Звіт про вплив Deloitte Ukraine 2023–2024), (Консалтинг ресторанного бізнесу Bureau Business Ideas), (Promova)

Сучасна консалтингова компанія потребує не лише експертності у

вузькопрофільних сферах, а й системної здатності управляти комунікаціями на

стратегічному рівні. Ефективний комунікативний менеджмент в умовах змін має враховувати багатовекторність взаємодій, динаміку зовнішнього середовища та культурну специфіку партнерства.

Отже, проаналізувавши теоретичні і практичні аспекти комунікативного менеджменту консалтингових компаній було розроблено структуру моделі ефективного комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін подану на рис.1.



Рис 1. Структура моделі ефективного комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін.

Джерело: складена на основі (Гудзь & Маковецька, 2021), (Васильченко & Гришко, 2018), (Рожко, 2021), (Пономаренко, 2020), (Гудзь & Маковій, 2019)

У структурі сформованої моделі комунікативного менеджменту в консалтингових компаніях представлені такі блоки : аналітичний, стратегічний, операційний та рефлексивний.

Аналітичний блок характеризується через аналіз комунікативного середовища (зовнішнього і внутрішнього), моніторинг потреб клієнтів; оцінку каналів і засобів комунікації. У стратегічному блоці відбувається формулювання комунікативних цілей, які узгоджуються з бізнес-стратегією та визначення ключових меседжів, аудиторій, тональності комунікацій поряд з плануванням сценаріїв взаємодії (в умовах змін/криз). У

операційному блоці формування комунікативного управління відбувається через реалізацію внутрішньої та зовнішньої комунікацій з використанням цифрових інструментів та платформ й управлінням командами/проектами через комунікацію. Рефлексивний же блок буде здійснюватися через отримання зворотного зв'язку, оцінку ефективності (KPI, якісні показники) та коригування стратегії. Такий підхід забезпечує замкнутий цикл управління комунікаціями, де кожен етап слугує підставою для удосконалення наступного.

Для досягнення адаптивності та стійкості комунікацій у консалтинговій

компанії модель повинна ґрунтуватися на принципах прозорості (зрозумілість і послідовність повідомлень), інклюзивності (залучення працівників і клієнтів до комунікаційних процесів), гнучкості (швидке реагування на зміну обставин), ціннісних орієнтацій (відповідність комунікації корпоративній культурі та суспільним очікуванням), довіри (фундаменту партнерської взаємодії).

Упровадження такої моделі дозволяє підвищити узгодженість комунікацій на всіх рівнях, оптимізувати процеси прийняття рішень, підвищити лояльність клієнтів і згуртованість команди, швидко адаптуватися до кризових ситуацій.

Пропонуємо наступні рекомендації щодо застосування моделі ефективного комунікативного менеджменту в консалтинговій компанії в умовах змін: впровадження регулярного аудиту комунікацій з урахуванням зовнішніх змін та внутрішніх запитів персоналу дозволить формувати комунікативну стратегію на основі цінностей компанії та її клієнтів, а також забезпечить цифрову інтеграцію каналів комунікації та використання інструментів зворотного зв'язку. А інвестування в розвиток комунікативної компетентності персоналу через тренінги, менторські програми, практики коучингу та застосовування рефлексивних механізмів оцінки ефективності комунікацій дозволить коригувати стратегії у реальному часі. Реалізація цих рекомендацій дозволить не лише підвищити ефективність управління комунікаціями, але й забезпечить сталий розвиток консалтингової компанії в умовах нестабільності.

Узагальнене теоретичне дослідження створює підґрунтя для подальших прикладних розробок, зокрема – для розробки інструментів вимірювання ефективності комунікацій у консалтинговому середовищі.

Література:

1. Алькема В.Г., & Сумець О.М. (2025) Алгоритм реалізації комунікативної стратегії в управлінні діловою репутацією підприємства. *Ефективна економіка*, (2) <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.1>
2. Виноградова О.В., & Євтушенко Н.О. (2018) .Концептуальна модель консалтингової взаємодії

Таким чином, комунікативний менеджмент в умовах змін перетворюється з допоміжної функції на ключовий стратегічний інструмент управління консалтинговим бізнесом.

Висновки. У результаті теоретичного та практичного аналізу проблеми комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін сформульовано такі ключові положення. По-перше, комунікативний менеджмент у консалтинговій сфері – це стратегічна функція, що забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами, партнерами та командою шляхом цілеспрямованої комунікації, адаптованої до контексту трансформацій. По-друге, зміни у зовнішньому середовищі (цифровізація, нестабільність ринку, соціальні кризи) істотно трансформують підходи до комунікацій – від ієрархічної до гнучкої, інтерактивної, партнерської моделі. По-третє, виокремлено чотири ключові моделі сучасної комунікації в консалтингу: адаптивна, ко-креативна, ціннісна та інтегрована. Їх поєднання дозволяє забезпечити стійкість у взаємодії в умовах змін. По-четверте, запропоновано структуру концептуальної моделі ефективного комунікативного менеджменту в умовах змін, що включає аналітичний, стратегічний, операційний та рефлексивний блоки, які функціонують на основі принципів прозорості, інклюзивності, ціннісної орієнтації та довіри.

По-п'яте, комунікативна компетентність розглядається як ключова умова ефективності консалтингових процесів, тому що вона формує основу для підтримки високої якості рішень, партнерства і динамічного реагування на зміни.

підприємств. «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 1 (23), С.20-26
<https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1810/1720>

3. Гудзь О. Є., & Маковецька І. М. (2021). Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник. Львів : «Галицька видавнича спілка». С. 6-7

4. Василів Б. В. (2008). Інформаційні системи в менеджменті. Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне: НУВГП, 167 с.
5. Верескун М. В. (2015). Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. Маріуполь. Вип. 1 (11), Т. 1. С. 21-27.
6. Гранат О. В. (2013). Принципи та підходи до оцінки комунікаційних систем підприємств аграрного сектора. Економіка та держава. № 4. С. 68-70.
7. Васильченко М.І., & Гришко В.В. (2018). Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ. 208 с.
8. Drucker, P. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperBusiness.
9. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
10. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson.
11. Heath, C., & Heath, D. (2007). *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. Random House.
12. Christensen, C. M., Wang, D., & Van Bever, D. (2013). *Consulting on the Cusp of Disruption*. Harvard Business Review.
13. Argenti, P. A. (2021). *Corporate Communication* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
14. Sinek, S. (2009). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio.
15. Рожко, О. В. (2021). Сутність та структура стратегічного комунікативного менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, №76, с. 103–110.
16. Пономаренко, Т. І. (2020). Цифрова трансформація комунікацій у бізнес-середовищі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, №1, с. 45–52.
17. Мельник, О. Г. (2022). Комунікативна компетентність як чинник ефективності консалтингових послуг. *Наукові праці НУОУ*, №2, с. 88–93.
18. Гетьман О.О., (2019) Сучасна концепція стратегічного управління *Управлінська діяльність: Досвід, тенденції , перспективи. Збірник наукових праць Харківського національного університету будівництва та архітектури*. С.4
19. Мінцберг Г. (2018). Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнуги. Київ: Наш Формат, 408 с.
20. Гудзь О. Є., & Маковій В. В. (2019). Концептуальні основи формування інформаційної політики підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 23 (1)*. С.65-69
21. Денисюк С. Г. (2012). Культурологічні виміри політичної комунікації: монографія [Текст]. Вінниця : ВНТУ, 396 с
22. McKinsey & Company - https://unija.com/en/m-a-buying-selling-company/?gclid=CjwKCAjwravBBhBjEiwAIr30VHEjbX9P9lHV0Uy82xdkkKpFoD5Cg5hL6QRjn7EAK6rR3qfJycmy9xoCzvgQAvD_BwE
23. Boston Consulting Group (BCG) - https://www.everstream.ai/special-reports/2025-supply-chain-annual-riskreport/?utm_medium=ppc&utm_source=google&utm_campaign=2025%20annual%20risk%20report&utm_content=special%20report&_bt=731993908990&_bk=climate%20risk&_bm=b&_bn=g&_bg=174618016036&gad_source=1&gad_campaignid=22204439654&gbraid=0AAAAADNNktHtvjWmDW-azUYAHG-9GWtUx&gclid=CjwKCAjwravBBhBjEiwAIr30VF_8SKQhHgY1hHULJn90e_dCCaPzPa-GLp6ausaFt6qeVApuODoRyhoCJYwQAvD_BwE
24. Звіт про вплив Deloitte Ukraine 2023–2024 - <https://www.deloitte.com/ua/uk.html>
25. Консалтинг ресторанного бізнесу Bureau Business Ideas – <https://bureaubusinessideas.com/uk/>
26. Promova. Проект є частиною національної програми популяризації англійської мови Future Perfect, створеної з ініціативи Президента України. – <https://promova.com/uk/free-for-ukraine>

УДК 005.8:005.41

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-356-364

МЕТОДИ ПРОДУКТОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УДОСКОНАЛЕННІ ІТ-ПРОДУКТІВ

Дмитро Ільєнков

Аспірант, спеціальність 073 «Менеджмент», ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ilienkovda@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2184-9395>

PRODUCT MANAGEMENT METHODS IN THE IMPROVEMENT OF IT PRODUCTS

Dmytro Ilienko

Postgraduate student, specialty 073 "Management", University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: ilienkovda@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2184-9395>

Анотація. У статті представлено теоретичне дослідження методів продуктового менеджменту, які використовуються в процесі удосконалення ІТ-продуктів.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю підприємств у галузі інформаційних технологій здійснювати ефективне управління розробкою та удосконаленням ІТ-продуктів в умовах стрімкої цифрової трансформації, зростання конкуренції та підвищених очікувань користувачів. Водночас основна проблема полягає в тому, що в практиці застосування методів продуктового менеджменту спостерігається фрагментарність і відсутність єдиної системи, що знижує ефективність управлінських рішень. У зв'язку з цим актуальним стає формування цілісного підходу до продуктового менеджменту, який поєднує гнучкі методики розробки, аналіз даних та орієнтацію на користувача.

Метою дослідження є аналіз і систематизація ключових методів продуктового менеджменту, які сприяють підвищенню ефективності удосконалення ІТ-продуктів. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції.

Для досягнення мети у межах дослідження було здійснено компаративний аналіз традиційних і сучасних підходів до продуктового менеджменту; проаналізовано наявні методи продуктового менеджменту з метою їхнього групування на окремі блоки за функціональним призначенням; визначено недоліки методів для визначення потреб користувачів та запропоновано шляхи їхнього подолання; розроблено модель, яка відображає взаємодію методів продуктового менеджменту в межах повного циклу управління ІТ-продуктом.

Отримані наукові результати полягають у розробці інтегрованого підходу до управління розвитком ІТ-продуктів, що охоплює чотири ключові етапи: визначення потреб користувачів (за допомогою методів CustDev, JTBD та User Stories), пріоритизацію функціоналу (шляхом використання методів MoSCoW, Kanban, RICE та Value-Effort), реалізацію змін з ітераційною перевіркою гіпотез, а також відстеження ефективності за допомогою NPS, A/B-тестування, retention rate та когортного аналізу. Практична цінність дослідження полягає в тому, що запропонована модель дозволяє сформувати єдину методичну базу для прийняття рішень у продуктових командах.

Перспективи подальших досліджень включають аналіз шляхів автоматизації процесів продуктового менеджменту з використанням штучного інтелекту, дослідження використання даних з цифрових платформ, а також розробку моделей для прогнозування поведінки користувачів у контексті динамічного розвитку цифрової економіки.

Ключові слова: продуктовий менеджмент, методи продуктового менеджменту, ІТ-продукт, розвиток користувача, Jobs-to-be-Done, користувацькі історії, пріоритизація, показники ефективності.

Формули: 0; **рис.:** 2; **табл.:** 1; **бібл.:** 14

Abstract. The article presents a theoretical study of product management methods used in the process of improving IT products.

The relevance of the research topic is due to the need for enterprises in the information technology industry to effectively manage the development and improvement of IT products in the context of rapid digital transformation, increasing competition, and increased user expectations. At the same time, the main problem is that in the practice of applying product management methods, fragmentation and the absence of a single system are observed, which reduces the effectiveness of management decisions. In this regard, the formation of a holistic approach to product management, which combines flexible development methods, data analysis, and user orientation, becomes relevant.

The purpose of the study is to analyze and systematize key product management methods that contribute to increasing the effectiveness of improving IT products. The methodological basis of the study was the methods of analysis, synthesis, induction, and deduction.

To achieve the goal, a comparative analysis of traditional and modern approaches to product management was carried out within the framework of the study; existing product management methods were analyzed in order to group them into separate blocks according to functional purpose; identified shortcomings of methods for determining user needs and proposed ways to overcome them; developed a model that reflects the interaction of product management methods within the full IT product management cycle.

The obtained scientific results consist in the development of an integrated approach to managing the development of IT products, which includes four key stages: determining user needs (using the CustDev, JTBD and User Stories methods), prioritizing functionality (using the MoSCoW, Kano, RICE and Value-Effort methods), implementing changes with iterative hypothesis testing, as well as tracking effectiveness using NPS, A/B testing, retention rate and cohort analysis. The practical value of the study is that the proposed model allows for the formation of a single methodological basis for decision-making in product teams.

Prospects for further research include analyzing ways to automate product management processes using artificial intelligence, studying the use of data from digital platforms, and developing models to predict user behavior in the context of the dynamic development of the digital economy.

Keywords: product management, product management methods, IT product, Customer Development, Jobs-to-be-Done, User Stories, prioritization, performance indicators.

Formulas:0; **fig.:** 2; **tabl.:** 1; **bibl.:**14

Постановка проблеми. В умовах стрімкої цифрової трансформації та зростання конкуренції на ринку ІТ-послуг постає необхідність у підвищенні ефективності розробки й удосконалення ІТ-продуктів. Методи продуктового менеджменту, що поєднують стратегічні й тактичні підходи до управління життєвим циклом продукту, відіграють важливу роль у забезпеченні інноваційності, гнучкості та орієнтації на користувача. Водночас на практиці їхнє застосування часто є несистемним, що знижує ефективність управлінських рішень. Відсутність узагальненого підходу до вибору та використання методів продуктового менеджменту для удосконалення ІТ-продуктів ускладнює досягнення очікуваних результатів, що зумовлює потребу в комплексному дослідженні цієї проблеми та систематизації існуючих знань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методи продуктового менеджменту досліджували у своїх працях низка вчених:

Chahal S. (2023) розглядав методологію Agile та її методи (Scrum, Kanban тощо) в контексті підвищення ефективності продуктового менеджменту. Автором було встановлено основні переваги використання заснованих на Agile методів для вдосконалення продуктового менеджменту, а саме зручність у визначенні характеристик продукту, які є

найбільш необхідними для клієнтів, а також гнучкість та адаптивність під час корегування запланованих задач відповідно до потреб користувачів.

Колянко О. та Озимок Г. (2017) розглядали використання класичної методології Waterfall та гнучкої методології Agile у контексті різних підприємств. Авторами було рекомендовано використання методу Scrum для продуктів, у яких зміни є мінливими і які потребують необхідності швидко адаптуватися до ринкових змін.

Кіндрат О. та Дутка Г. (2021) проаналізували використання низки використовуваних у продуктовому менеджменті методів у контексті ІТ-продуктів й управління ризиками ІТ-компаній, спричинених невизначеністю.

На думку Karapetyan S. (2024), застосування методу продуктового менеджменту Jobs-to-be-Done (JTBD) дає змогу зосередити увагу на функціональності, що має ключове значення для споживчої цінності продукту, підвищуючи його привабливість для користувачів не лише на етапі розвитку стартапу, а й у процесі подальшого вдосконалення продукту.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є аналіз та систематизація методів продуктового менеджменту в удосконаленні ІТ-продуктів. З метою проведення дослідження були застосовані методи

наукового пізнання: метод компаративного аналізу для порівняння традиційних і сучасних підходів до продуктового менеджменту та системний аналіз для дослідження наявних методів продуктового менеджменту; метод синтезу для поєднання окремих розглянутих методів у цілісний інтегрований підхід; метод індукції, який дав змогу на основі аналізу особливостей окремих методів продуктового менеджменту зробити узагальнення щодо їхніх обмежень у процесі визначення очікувань користувачів; метод дедукції, що дозволив на основі загальних положень продуктового менеджменту сформулювати логічну послідовність застосування методів в межах повного циклу управління ІТ-продуктом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Застосування методів продуктового менеджменту дозволяє організаціям системно підходити до розробки та вдосконалення ІТ-продуктів, що сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню задоволеності користувачів та гнучкому реагуванню на зміни ринку. Однак, незважаючи на наявність широкого спектру методів, їхнє впровадження в практику ІТ-компаній часто є фрагментарним або декларативним. Це обумовлює потребу в систематизації знань та узагальненні підходів та методів продуктового менеджменту.

Традиційний підхід у продуктовому менеджменті характеризується орієнтацією на заздалегідь визначені бізнес-цілі, довгострокове планування та фіксовані вимоги на початковому етапі розробки. Управління здійснюється в межах ієрархічної структури з централізованим прийняттям рішень і високим рівнем формалізації процесів. Такий підхід передбачає, що повернення до попередніх етапів для суттєвих коректив або змін є проблематичним і вимагає додаткових часових та ресурсних витрат. Типовими рисами традиційного підходу є використання методу послідовної розробки Waterfall та довгострокове планування, яке спирається на аналіз ринкових факторів,

попиту та конкурентних переваг. У такій моделі робочі команди найчастіше організовуються через функціональну спеціалізацію: кожен підрозділ (або фахівець) відповідальний за свій окремий аспект розвитку від архітектурного дизайну до розміщення продукту. Такий підхід є найбільш ефективним в ІТ-продуктах зі стабільним середовищем та невеликим ризиком змін, а також у разі високого нормативно-регуляторного контролю, наприклад, у сфері державних ІТ-проектів, охорони здоров'я та фінансових систем.

Проте висока формалізація та тривалі цикли планування можуть ускладнити здійснення адаптації продукту до мінливих ринкових вимог та клієнтських потреб. У надто динамічних середовищах, а також у тих царинах, де присутня велика невизначеність з огляду на вподобання користувачів, традиційна модель управління буде слабшою в порівнянні з Agile, що дозволяє часто здійснювати часткові зміни в продуктових рішеннях, без суттєвих додаткових витрат часу і ресурсів.

Agile-орієнтований продуктовий менеджмент в управлінні створенням і розвитком ІТ-продуктів застосовується для посилення реагування на зміни ринку та поліпшення інноваційних процесів. Головними методами, що реалізують ці принципи, є Scrum, Kanban, Lean Product Management (González, 2024). Метод Scrum передбачає чітко визначені ролі та процеси. А саме основними ролями є власник продукту, Scrum-майстер та команда розробників. Робота організована в короткі ітерації (спринти), протягом яких поступово розробляється і вдосконалюється продукт. Серед основних переваг Scrum – безперервна залученість користувачів, прозорість бізнес-процесів, а також можливість своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі (Maassen, 2018). Метод Kanban зосереджений на візуалізації роботи та обмеженні обсягу роботи в процесі (Work-in-Progress, WIP). Ключовим елементом підходу Kanban є дошка завдань, яка забезпечує чіткий огляд поточного статусу та пріоритетів роботи. Kanban допомагає скоротити тривалість циклу

(Cycle Time) шляхом надання можливості швидко визначати вузькі місця (Bottlenecks), своєчасно реагувати на зміни та безперервно вдосконалювати ІТ-продукт (Henriksen, 2016). Підхід Lean Product Management розвивається на принципах Lean Manufacturing і фокусується на максимізації цінності продукту з одночасною мінімізацією витрат, що має на меті виявлення та видалення операцій, які не додають цінності, а також імплементація поступових покращень для кожного окремого етапу процесу розробки

продукту. Гіпотезо-орієнтоване швидке тестування через підхід Minimum Viable Product є критично важливим складником Lean, оскільки це дозволяє швидко отримувати зворотний зв'язок від користувачів і якнайраніше здійснювати корективи. Ці принципи можуть суттєво зменшити час виходу на ринок і витрати ресурсів.

У таблиці 1 представлено порівняльний аналіз ключових характеристик традиційного та сучасного продуктового менеджменту ІТ-продуктів:

Таблиця 1

Компаративний аналіз традиційних і сучасних підходів до продуктового менеджменту ІТ-продуктів

Критерії порівняння	Традиційний продуктовий менеджмент	Agile продуктовий менеджмент
Модель розробки	Лінійна, послідовна модель	Циклічна, адаптивна модель
Планування	Довгострокове, жорстке планування	Короткострокове, гнучке планування
Структура команд	Функціональна, ієрархічна команда	Міжфункціональна, самоорганізована команда
Формалізація	Висока формалізація, детальна документація	Помірна формалізація, прозора процедура
Гнучкість	Низька гнучкість, складні зміни	Висока гнучкість, легка адаптація
Контроль якості	Регламентований контроль якості, періодичний контроль	Постійний, ітеративний контроль якості
Залучення користувачів	Періодичне, епізодичне залучення користувачів	Регулярне, безперервне залучення користувачів
Переваги	Прогнозованість, стандартизація	Гнучкість, оперативність
Недоліки	Повільна адаптація до змін	Високі вимоги до управління пріоритетами
Ефективність застосування	Стабільні, передбачувані умови	Динамічні, швидкозмінні середовища

Джерело: сформовано автором за матеріалами Maassen (2018) та Henriksen (2016)

Підсумовуючи, Agile-орієнтоване управління ІТ-продуктами відрізняє висока гнучкість, оскільки використовуються адаптивні, орієнтовані на користувача, ітеративні та колаборативні методи, а також досягається висока продуктивність та безперервне вдосконалення ІТ-продуктів. Використання методів Scrum, Kanban та Lean дозволяє швидко

маневрувати для адаптації до екзогенних змін, постійно покращувати якість продукту, а також здобувати конкурентні переваги в динамічному бізнес-середовищі.

Водночас для ефективної адаптації бізнес-організації до реалій ринку та ухвалення відповідних управлінських рішень важливим є визначення того, які покращення ІТ-продукту є найбільш

затребуваними для цільової аудиторії, яку саме проблему це вирішуватиме та які реалізації якнайбільше відповідатимуть очікуванням кінцевих споживачів. З-поміж методів, що використовуються в продуктовому менеджменті для визначення потреб та очікувань користувачів, доцільно виокремити Customer Development, Jobs-to-be-Done та User Stories.

Метод Customer Development (CustDev, розробка клієнта) виконує роль інструменту для постійної перевірки гіпотез та адаптації продукту до змін ринку на основі глибинних інтерв'ю та зібраного зворотного зв'язку користувачів. Ключовою цінністю методу CustDev є здійснення безперервної комунікації з потенційними користувачами за допомогою проведення глибинних інтерв'ю, що дає змогу швидко виявляти розбіжності між вихідними припущеннями та реальними очікуваннями клієнтів. Таким чином зменшується імовірність створення ІТ-продукту або окремих його складових, які не відповідатимуть актуальним потребам ринку (Ang, Buttle, 2009).

Інший метод Jobs-to-be-Done (JTBD, робота для виконання) має на меті виявлення не лише функціональних, а й емоційних мотивів цільової аудиторії, фокусуючись на «роботі», яку очікується, що продукт виконає для користувача. За допомогою визначення задач та мотивів, для яких користувач використовуватиме продукт, уможлиблюється більш точне визначення ціннісної пропозиції, яка буде затребуваною на ринку (Lucassen, Van De Keuken, Dalpiaz, Brinkkemper, Sloof, Schlingmann, 2018).

Зі свого боку метод User Stories (користувацькі історії) дозволяє в структурованому вигляді зафіксувати ключові вимоги користувачів до ІТ-продукту. Для формування цих вимог застосовується наступне формулювання: «як (тип користувача) бажаю (здійснити дію) для того, щоб (отримати результат)». Завдяки такій побудові, орієнтованій на користувацьку історію, команда розробників отримує розуміння цінності,

яку генерує кожна функція продукту, а також того, як саме реалізуються очікування окремих сегментів цільової аудиторії (Lucassen, Dalpiaz, Van Der Werf, Brinkkemper, 2016).

Разом із перевагами, розглянуті методи мають низку обмежень. Зокрема, застосування Customer Development є ресурсомістким у контексті часу, оскільки передбачає обробку значної кількості відповідей респондентів. Окрім цього, метод є вразливим до суб'єктивізму задіяних у дослідженні спеціалістів, що може призводити до спотворення результатів. Подолати ці недоліки можливо шляхом структурованого підходу до інтерв'ю, використання штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних, а також доповнення інформації кількісними опитуваннями.

Метод Jobs-to-be-Done потребує глибшого занурення в контекст використання продукту, адже без урахування конкретних умов, за яких виникає потреба у продукті, стає складнішим визначення цільової «роботи», яку прагне реалізувати користувач. Цей недолік частково нівелюється завдяки поєднанню JTBD з контекстуальними спостереженнями за виконанням реальних задач користувачами та аналізом їхніх поведінкових моделей.

Метод User Stories має обмеження у вигляді недостатнього охоплення технічних аспектів, що знижує його придатність для складних функціональних сценаріїв. Цю ваду є можливим компенсувати шляхом поєднання User Stories з технічною документацією, а також формалізацією висновків з усіх проведених досліджень у вигляді чітко визначених критеріїв приймання задачі (acceptance criteria), які також слугуватимуть як орієнтир на етапі імплементації визначених покращень ІТ-продукту.

Таким чином, використання зазначених методів визначення очікувань користувачів сприяє кращому узгодженню

ІТ-продуктів із реальними потребами цільової аудиторії. Комплексне застосування методів Customer Development, JTBD та User Stories забезпечує повний цикл — від глибокого аналізу мотивацій користувачів до формалізації вимог та їхньої інтеграції у процес розробки. Синергічне поєднання цих інструментів знижує ймовірність створення незручного або незатребуваного функціоналу, оптимізує управлінські рішення та покращує загальний користувацький досвід (UX).

Наступною ключовою складовою продуктового менеджменту в процесі вдосконалення ІТ-продуктів є пріоритизація завдань, що дозволяє визначити не лише послідовність виконання задач, але й врахувати чинник витрат ресурсів. Серед основних методів пріоритизації завдань можна виділити: MoSCoW, модель Kanon, RICE та матриця Value-Effort.

Метод MoSCoW класифікує завдання на категорії «Must have» (необхідні), «Should have» (важливі, але не критичні), «Could have» (бажані або додаткові), «Won't have» (ті, що не будуть реалізовані в поточній ітерації), що дозволяє визначити критичні функції продукту та відокремити їх від менш пріоритетних (Suchetha, Krishna, Raviraja, 2024).

У свою чергу модель Kanon оцінює функціональність з точки зору задоволення користувача, розділяючи характеристики

на базові, очікувані та захоплюючі. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти емоційне сприйняття функцій і визначити, які з них є критичними для підтримання задоволення, а які здатні перевершити очікування й створити додаткову цінність (Qualtrics, n.d.).

RICE враховує охоплення користувачів (Reach), вплив на користувачів (Impact), впевненість щодо точності цих показників (Confidence) та необхідні для реалізації зусилля (Effort), де перевага надається функціоналу з більшим Reach, Impact та Confidence та меншим Effort. Це дозволяє порівнювати альтернативи між собою за допомогою кількісного підходу, що сприяє ухваленню зважених пріоритетних рішень на основі даних. Визначення конкретних значень формули здійснюється шляхом колективного обговорення відповідними спеціалістами компанії, де в якості Reach може слугувати очікувана кількість користувачів/подій за одиницю часу; Impact — коефіцієнт зі значенням 0.25, 0.5, 1, 2 або 3, де вище значення вказує на більший ступінь впливу; Confidence — відсоток впевненості команди щодо наведених показників (де малі показники для припущень та значення ближче до 100%, якщо гіпотеза заснована на даних); Effort — загальна кількість людино-місяців (обсяг роботи, виміряний в кількості місяців, які умовно одна людина потребує для виконання завдання). Розрахунок RICE зображено на рисунку 1.

$$RICE = \frac{Reach \times Impact \times Confidence}{Effort}$$

Рис. 1. Розрахунок показника RICE

Джерело: сформовано автором за матеріалами ProductPlan (n.d.)

Зі свого боку матриця Value-Effort допомагає більш спрощено визначити співвідношення цінності завдання до витрачених ресурсів, що дозволяє швидше здійснити пріоритизацію, проте з більшим ризиком похибки (Clark, 2024).

Застосування цих методів пріоритизації сприяє оптимальному розподілу ресурсів, фокусуванню на завданнях з найбільшим впливом на продукт та визначенню задач, які можуть бути відкладені.

Також важливим є систематичний моніторинг результатів реалізованих складових ІТ-продукту для ухвалення управлінських рішень щодо подальшого покращення функціоналу та корегування дорожньої карти продукту. У цьому контексті інструментами аналітичного забезпечення виступають метрики оцінки продуктової ефективності. Це дозволяє дослідити рівень залучення аудиторії, визначити проблемні складові продукту та емпіричним шляхом підтвердити або спростувати висунуті гіпотези щодо шляхів його вдосконалення.

У контексті аналізу лояльності аудиторії широко використовується індекс задоволеності Net Promoter Score (NPS), що вимірює готовність користувачів рекомендувати продукт іншим людям за шкалою від 1 до 10. Високі значення NPS свідчать про потенціал появи «адвокатів бренду», які сприяють зростанню його впізнаваності.

А/В-тестування дозволяє об'єктивно порівнювати альтернативні реалізації шляхом випадкового розподілу користувачів на групи та подальшому порівнянню показників кожної групи. Це знижує ризик невдалих змін і забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі фактичних даних. Водночас значним обмеженням є те, що А/В-тестування здебільшого потребує великої вибірки користувачів, щоб отримані результати були статистично значимими.

Когортний аналіз вивчає поведінку користувачів, що приєдналися до продукту в певний період, дозволяючи виявити тренди залучення, утримання та ефективність змін для конкретних сегментів, що дозволяє здійснити подальших глибший аналіз окремих когорт.

Показник утримання користувачів (Retention Rate) відображає, наскільки довго споживачі залишаються активними. Його зниження може сигналізувати про проблеми з досвідом користувача чи відповідністю очікуванням, тоді як високе значення свідчить про стабільну цінність продукту.

У підсумку, поєднання методів NPS, А/В-тестування, когортного аналізу та визначення показника утримання забезпечує цілісне уявлення про динаміку розвитку продукту, допомагає перевіряти гіпотези та забезпечує адаптивність стратегії відповідно до реальних потреб користувачів.

Таким чином аналіз ключових методів продуктового менеджменту демонструє ефективність багатоетапного підходу, що поєднує виявлення потреб користувачів (CustDev, JTBD, User Stories), пріоритизацію функціоналу (MoSCoW, Kano, RICE, Value-Effort), реалізацію (Scrum, Kanban, Lean MVP) та подальше відстеження показників ефективності (NPS, А/В-тестування, когортний аналіз, Retention Rate). Така інтеграція формує основу для прийняття зважених рішень, орієнтованих на динамічні ринкові потреби та конкурентну перевагу. Інструменти цього підходу працюють у циклі: вивчення користувацьких очікувань, формування гіпотез, їхня ітераційна перевірка, розставлення пріоритетів та оцінка результатів для здійснення подальших ітерацій. Пріоритизація допомагає сфокусуватись на найцінніших функціях, тоді як відстеження показників ефективності — виявити вузькі місця й адаптувати стратегію. У результаті такий підхід забезпечує гнучке, системне й сфокусоване на користувачеві управління ІТ-продуктом. Інтегрований методичний підхід до продуктового менеджменту в удосконаленні ІТ-продуктів зображено на рисунку 2.



Рис. 2. Інтегрований методичний підхід до продуктового менеджменту в удосконаленні ІТ-продуктів

Джерело: сформовано автором

Інтегрований методичний підхід до продуктового менеджменту в удосконаленні ІТ-продуктів сприяє тому, що процес є циклічним. Оцінка потреб користувачів, пріоритизація, впровадження та аналіз зворотного зв'язку здійснюються не одноразово, а повторюються з метою постійного вдосконалення продукту. Кожен цикл дозволяє ідентифікувати нові недоліки, оперативно реагувати на виклики та поліпшувати ІТ-продукт, що в сукупності сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

Висновки. Наукова новизна здійсненого дослідження полягає в обґрунтуванні інтегрованого методичного підходу до продуктового менеджменту в удосконаленні ІТ-продуктів, що поєднує аналіз користувацьких очікувань, сучасні моделі пріоритизації, ітераційне розроблення функціоналу та гнучку аналітику поведінки користувачів. Запропонована схема з чотирьох ключових етапів (визначення потреб, пріоритизація, реалізація, відстеження показників ефективності) структуровано поєднує відомі методи (CustDev, JTBD, Kano, RICE, A/B-тестування, когортний аналіз тощо) в єдину цілісну систему управління розвитком ІТ-продукту.

Дослідження має теоретичне значення, яке полягає в систематизації та уточненні взаємозв'язків між методами продуктового менеджменту та їхнього впливу на життєвий цикл ІТ-продукту. Запропонована класифікація підходів дає змогу глибше зрозуміти процес прийняття рішень у контексті ринку, що швидко змінюється, та посилює теоретичну базу сучасного продуктового менеджменту в ІТ-галузі.

Практичне значення полягає в можливості прямого впровадження розробленого підходу в процеси управління ІТ-продуктами, що дозволяє продуктовим командам ефективніше виявляти потреби користувачів, швидко перевіряти гіпотези, раціонально розподіляти ресурси та оперативно ухвалювати управлінські рішення на основі даних. Це забезпечує підвищення якості продуктів, зниження ризиків хибних інвестицій у розробку та пришвидшення виходу релевантного функціоналу на ринок.

Соціально-економічний ефект впровадження результатів дослідження полягає у підвищенні ефективності ІТ-компаній шляхом гнучкого управління продуктами, поліпшенні відповідності ІТ-продуктів реальним потребам користувачів

та сприянні зростанню конкурентоспроможності українських і міжнародних ІТ-компаній, а також загальному покращенню якості цифрового середовища для суспільства.

Перспективними напрямами подальших досліджень у цій сфері є: використання штучного інтелекту для автоматизації процесів прийняття рішень, аналізу поведінки користувачів та

прогнозування ринкових тенденцій; дослідження методів аналізу даних із соціальних платформ для глибшого розуміння потреб та вподобань користувачів. Розвиток цих напрямів сприятиме поглибленню розуміння та вдосконаленню методів продуктового менеджменту, забезпечуючи ефективне удосконалення ІТ-продуктів у динамічному ринковому середовищі.

Література:

1. Ang, L., & Buttle, F. (2009). Customer development strategies for exceeding expectations: An exploratory study. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(4), 257–266. <https://doi.org/10.1057/dbm.2009.30>
2. Chahal, S. (2023). Agile Methodologies for Improved Product Management. *Journal of Business and Strategic Management*, 8(4), 79–94. DOI: <https://doi.org/10.47941/jbsm.1439>
3. Clark, H. (2024). What is Value vs Effort Matrix and how does it work in product management? *The Product Manager*. <https://theproductmanager.com/topics/value-vs-effort-matrix/>
4. González, C. D. V. (2024). What is product management? Everything you need to know. *Product School*. <https://productschool.com/blog/product-fundamentals/what-is-product-management>
5. Henriksen, A. (2016). Agile project management. A case study on agile practices. Master's Thesis in Business Administration. School of Business and Economics. Tromsø. P. 14. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.14048.33283>
6. Karapetyan, S. (2024) How To Use Jobs To Be Done Framework: A Guide For Product Managers. *TheProductManager*. URL: <https://theproductmanager.com/topics/how-to-use-jobs-to-be-done-framework-a-guide-for-product-managers/>
7. Lucassen, G., Dalpiaz, F., Van Der Werf, J. M. E. M., & Brinkkemper, S. (2016). The use and effectiveness of user stories in practice. In R. Wieringa & A. Persson (Eds.), *Requirements Engineering: Foundation for Software Quality (REFSQ 2016)* (pp. 205–222). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-30282-9_14
8. Lucassen, G., Van de Keuken, M., Dalpiaz, F., Brinkkemper, S., Sloof, G. W., & Schlingmann, J. (2018). Jobs-to-be-done oriented requirements engineering: A method for defining job stories. In M. C. Jaeger & C. Horkoff (Eds.), *Requirements Engineering: Foundation for Software Quality (REFSQ 2018)* (pp. 227–243). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77243-1_14
9. Maassen, M.A. (2018) Product development models in the IT sector-From Waterfall to Agile Project Management Model s in the case of AVIRA SOFT S.R.L. *Proceedings of 2018 International Conference on Business Excellence*. №12(1). P. 568–578. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0051>
10. ProductPlan. (n.d.). What is the RICE scoring model for prioritization? <https://www.productplan.com/glossary/rice-scoring-model/>
11. Qualtrics. (n.d.). Kano analysis: The Kano model explained. Qualtrics. <https://www.qualtrics.com/experience-management/research/kano-analysis/>
12. Suchetha, V., Krishna, P. K., Raviraja, H. M. (2024). Assessing the Effectiveness of MoSCoW Prioritization in Software Development: A Holistic Analysis across Methodologies. *EAI Endorsed Transactions on Internet of Things*, 10. <http://dx.doi.org/10.4108/eetiot.6515>
13. Кіндрат, О., & Дутка, Г. (2021). Agile-методи для ефективної та продуктивної імплементації ІТ-продукту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. №28. С. 149–157. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/400/377>
14. Колянко, О., & Озимок, Г. (2017). Використання жорсткої «Waterfall» та гнучкої «Agile» моделей управління проектами. *Економічний аналіз*. №52. С. 177–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_33

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.3
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-365-372

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ, ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ, ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сергій Рожок

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Rozhok.SV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2882-2658>

ANALYSIS OF INNOVATION, INVESTMENT PROCESSES, INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Serhii Rozhok

Postgraduate student of the Management Technologies Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Rozhok.SV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2882-2658>

Анотація. У статті проведено аналіз інноваційних, інвестиційних процесів, інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств в сучасних умовах.

Актуальність теми полягає у необхідності дослідження процесів інноваційного, інвестиційного забезпечення, оскільки впровадження інноваційної діяльності є неможливим без фінансування, основою якого є внутрішні та зовнішні інвестиції. Кошти вкладені в інновації, інноваційні розробки мають тривалий термін окупності та повернення і виступають внутрішніми чи зовнішніми інвестиціями, що вкладаються в інноваційну діяльність з метою отримання прибутку в майбутньому. Завдяки інвестиціям відбувається розробка та підготовка до впровадження у виробництво готового продукту, інноваційного процесу, технології. Все це обґрунтовує високу актуальність проведення аналізу процесів інноваційного, інвестиційного забезпечення, підприємств в сучасних умовах розвитку.

Мета статті полягає у проведенні дослідження та аналізу інноваційних, інвестиційних процесів, інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств в сучасних умовах. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний, ресурсний, історичний, комплексний, логічно-діалектичний методологічні підходи.

Отримані наукові результати полягають у тому, що досліджуючи інвестиційні, інноваційні процеси в сучасній економіці, функціонуванні підприємств загалом та суб'єктів господарювання виявлено загальні тенденції та динаміку їх зміни. Проведений аналіз інвестицій в сферу професійної, наукової та технічної діяльності дав можливість виявити певну невідповідність фактичних обсягів та структури інвестицій за цим напрямом тим фактичним потребам, які є та мають бути реалізовані для досягнення результатів та зростання продуктивності інноваційної, науково-технічної сфери. Невідповідність капітальних інвестицій в сферу професійної, наукової та технічної діяльності, відсутність збалансування реальних потреб цієї сфери та врахування існуючих в світі, в світовому науково-технічному середовищі тенденцій та трендів призводить до зменшення ефективності чи її відсутності реальних результатів від інвестування коштів, що не відповідає фінансовим очікуванням інвесторів та не сприяє зростання обсягів інвестування в цю сферу, розширенню кола фактичних та потенційних інвесторів.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності подальшого вивчення процесів інвестиційного інноваційного забезпечення з метою виявлення складових та структури інноваційного потенціалу та інвестиційного середовища здійснення інноваційної інвестиційної діяльності підприємств та пошуку можливостей перспективних напрямів зміцнення цього потенціалу та активування інноваційної діяльності підприємств в поточній діяльності та в майбутньому.

Ключові слова: управління, інвестиції, інновації, інвестиційно-інноваційне забезпечення, підприємства сфери інформаційних технологій, управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 2, бібл.: 14

Summary. The article analyzes innovation, investment processes, investment and innovation support of enterprises in modern conditions.

The relevance of the topic lies in the need to study the processes of innovation, investment support, since the introduction of innovation activity is impossible without financing, the basis of which is internal and external investments. development and preparation for the introduction of the finished product, innovation process, technology into production. All this justifies the high relevance of the analysis of the processes of innovation, investment support, enterprises in modern conditions of development.

The purpose of the article is to conduct research and analysis of innovation, investment processes, investment and innovation support of enterprises in modern conditions. The methodological basis of the study was the methods of

analysis and synthesis, observation, comparison; systemic, resource, historical, complex, logical-dialectical methodological approaches.

The scientific results obtained consist in the fact that studying investment, innovation processes in the modern economy, the functioning of enterprises in general and business entities, general trends and dynamics of their change have been revealed. The analysis of investments in the field of professional, scientific and technical activities made it possible to identify a certain discrepancy between the actual volumes and structure of investments in this direction and the actual needs that are and should be realized for achievement of results and productivity growth in the innovative, scientific and technical sphere. The discrepancy between capital investments in the field of professional, scientific and technical activities, the lack of balancing the real needs of this area and taking into account the trends and trends existing in the world, in the world scientific and technical environment, leads to a decrease in efficiency or lack of real results from investing funds, which does not meet the financial expectations of investors and does not contribute to the growth of investment volumes in this area, expanding the range of actual and potential Investors.

Prospects for further research lie in the expediency of further study of the processes of investment innovation provision in order to identify the components and structure of innovation potential and investment environment for the implementation of innovative investment activities of enterprises and search for opportunities for promising directions to strengthen this potential and activate innovation activity of enterprises in current activities and in the future.

Keywords: management, investments, innovations, investment and innovation support, enterprises in the field of information technology, management of investment and innovation support

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 2, bibl.: 14

Постановка проблеми. Впровадження інноваційної діяльності є неможливим без фінансування, основою якого є внутрішні та зовнішні інвестиції. Кошти вкладені в інновації, інноваційні розробки мають тривалий термін окупності та повернення і виступають внутрішніми чи зовнішніми інвестиціями, що вкладаються в інноваційну діяльність (в тому числі в її перший етап - проведення наукових досліджень та розробок) з метою отримання прибутку в майбутньому.

Структура витрат на наукові дослідження та розробки включає витрати на проведення фундаментальних наукових досліджень, пов'язаних із створенням наукових знань та наукових винаходів, що мають фундаментально основоположне значення як для науки загалом, так і для конкретних прикладних сфер застосування, зокрема; прикладних наукових досліджень, спрямованих на відкриття в конкретній галузі і сфері діяльності, інноваційних технологій, що призначені для конкретної сфери застосування чи продукту, інновацій; витрат на науково-технічні та експериментальні розробки, завдяки яким відбувається розробка та підготовка до впровадження у виробництво продукту, інноваційного процесу, технології. Все це обґрунтовує високу актуальність проведення аналізу процесів інноваційного, інвестиційного забезпечення,

підприємств в тому числі сфери інформаційних технологій в сучасних умовах розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методичні та науково-прикладні аспекти процесів інноваційного, інвестиційного забезпечення, підприємств висвітлені у працях багатьох науковців.

Інвестиції, як капітал мають стратегічне значення для інноваційної активності підприємств, без яких створення та впровадження інновацій фізично неможливо (Федоренко, 2001). Як економічна категорія інвестиції є основним ресурсом формування виробничих потужностей; основою зміцнення економічного і ресурсного потенціалу; інтегратором активного розвитку та акселератором змін; інструментом, із застосуванням якого підприємство спроможне досягнути поставлених стратегічних цілей (Краус, 2019).

За визначенням Л. Борщ (2008) інвестиціями є економічні ресурси, які забезпечують зростання суспільного капіталу як економічного, виробничого так і інвестування в людський капітал.

У дослідженні О. Ткачук & Н. Германюк (2020) інвестиції виступають капіталом, який спрямовується в різні об'єкти діяльності з ціллю отримання прибутку чи інших результатів, і таким чином забезпечується стратегічний

розвиток підприємства. За визначенням, приведеним в дослідженнях В. Федоренко (2004) інвестиції є вкладенням капіталу з метою його зростання, при цьому обсяги такого зростання відповідні інвестиційним ризикам, пов'язаним з інфляцією, зменшенням прибутковості капіталовкладень та впливу інших факторів.

В дослідженнях науковців визначаються декілька основних підходів до розуміння інновацій. За дослідженням Ю. Лаврової (2012) інновації визначаються як результат інноваційної діяльності. За цим підходом інноваціями є розроблений новий продукт чи послуга, технологія, створене обладнання чи удосконалений процес, які мають радикально якісно нову, чи покращену якість, ознаки і є принципово новими.

На думку В. Волощук (2020) особливої уваги, потребує здійснення оцінювання інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Науковці О. Сумець & Є. Ігнатова (2010) визначають інновації як процес. Таким чином, інновації являють собою розробку нових інноваційних технологій, продуктів, так і їх впровадження, подальшу комерціалізацію, реалізацію. Вивчаючи управління інвестиціями та інноваціями Ю. Вітковський (2019) зосереджує увагу на прийомах та підходах, які застосовують для управління розвитком підприємства.

У працях А. Пересади, О. Смірнова, С. Онікієнко & О. Ляхова (2001) підкреслюється сутність та значення інноваційних інвестицій як інвестування у створення та впровадження інновацій. При цьому автори наголошують на тому, що в стабільному сталому економічному середовищі уся інвестиційна активність забезпечуватиме інноваційний розвиток, проте в

умовах кризи інвестицій можуть бути спрямованими на відновлення та підтримку роботи виробництв.

В дослідженнях науковців складовими системи інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств виступають інвестиційне середовище, що є сукупністю факторів, які впливають на інвестиційну діяльність (Музиченко, 2014; Озерчук, 2015).

Загалом, незважаючи на представлені праці та дослідження науковців питання дослідження та аналізу інноваційних, інвестиційних процесів, інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств в сучасних умовах є актуальним для подальших наукових досліджень.

Формулювання мети і методів дослідження, що розглядається. Мета статті полягає у проведенні дослідження та аналізу інноваційних, інвестиційних процесів, інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств в сучасних умовах. 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. Аналіз витрат здійснених на проведення наукових досліджень та розробок і динаміки їх зміни протягом 2010-2023 рр. дають можливість виявити активність, з якою здійснювалися інновації та загальний обсяг фінансування, яке виділялося на проведення наукових робіт як за окремими етапами наукових досліджень так і загалом та дає можливість дослідити частку витрат на наукові дослідження у ВВП країни (табл.1.).

Таблиця 1

Витрати на наукові дослідження і розробки за видами робіт 2010-2023 рр.

Роки	Витрати на наукові дослідження і розробки - усього, млн. грн	У тому числі						Частка витрат на наукові дослідження і розробки у ВВП, %
		фундаментальні наукові дослідження		прикладні наукові дослідження		науково-технічні (експериментальні) розробки		
		млн грн	у % до загального обсягу витрат на НДР	Млн. грн	у % до загального обсягу витрат на НДР	млн грн	у % до загального обсягу витрат на НДР	
2010	8107,1	2175,0	26,8	1589,4	19,6	4342,7	53,6	0,75
2011	8513,4	2200,8	25,9	1813,9	21,3	4498,7	52,8	0,65
2012	9419,9	2615,3	27,8	2023,2	21,5	4781,4	50,7	0,67
2013	10248,5	2698,2	26,3	2061,4	20,1	5488,9	53,6	0,70
2014	9487,5	2452,0	25,9	1882,7	19,8	5152,8	54,3	0,60
2015	11003,6	2460,2	22,4	1960,6	17,8	6582,8	59,8	0,55
2016	11530,7	2225,7	19,3	2561,2	22,2	6743,8	58,5	0,48
2017	13379,3	2924,5	21,9	3163,2	23,6	7291,6	54,5	0,45
2018	16773,7	3756,5	22,4	3568,3	21,3	9448,9	56,3	0,47
2019	17254,6	3740,4	21,7	3635,7	21,1	9878,5	57,2	0,43
2020	17022,4	4259,0	25,0	3971,4	23,3	8792,1	51,7	0,41
2021	20973,8	5163,7	24,6	4821,3	23,0	10988,8	52,4	0,38
2022	17117,8	4081,3	23,8	4827,6	28,2	8208,9	48,0	0,33
2023	21348,1	4424,4	20,7	6348,4	29,7	10575,3	49,6	0,33

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України

Так, загальний обсяг витрат на наукові дослідження та розробки станом на 2010 р. становив 81207,1 млн. грн., а частка цих витрат в ВВП країни 2010 р. становила 0,75%. Протягом 2010-2023 рр. загальні обсяги витрат на наукові дослідження та розробки поступово зростали і станом на 2023 р. досягнули 21348,1 млн. грн. При цьому, частка витрат на наукові дослідження та розробки у валовому внутрішньому продукті України в період 2010-2023 рр. невпинно зменшувалася і у 2022-2023 рр. становила 0,33% від ВВП. Наведені дані свідчать про низьку активність у фінансуванні наукових досліджень та розробок, що не відповідає

реальним потребам економіки, загальним тенденціям техніко-технологічного розвитку та є значно меншим, ніж у країн Європейського Союзу. Відповідно, низький недостатній рівень фінансування не забезпечує можливості до проведенням необхідного обсягу розробок, проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень, створення інновацій, що в цілому не забезпечує необхідного рівня інноваційної активності, інноваційного розвитку підприємств.

Так, станом на 2010 р. загальний обсяг витрат на проведення фундаментальних наукових досліджень загалом становив 2175 млн грн, а їх частка

в загальному обсязі витрат на наукові дослідження та розробки становила 26,8%. Протягом 2010-2023 рр. щорічна сума витрат зростала до 4424,4 млн. грн. станом на 2023 р., проте частка витрат на фундаментальні наукові дослідження в загальному обсязі витрат щорічно зменшувалася, і станом на 2023 р. становила 20,7% в загальному обсязі витрат на дослідження та розробки.

Аналіз витрат на проведення прикладних наукових досліджень за період 2010-2023 рр. свідчить про зростання обсягу та частки цих витрат в загальній сумі витрат на наукові розробки та дослідження з 1589,4 млн грн у 2010 р., що становило 19,6% від загального обсягу до 6348,4 млн грн, що становить 29,7% загальних витрат на дослідження та розробки. Динаміка зростання обсягів витрат на прикладні дослідження пов'язані в першу чергу із зростанням активності підприємницького сектору, підприємств у впровадженні нових інноваційних процесів, технологій, модернізації існуючих виробничих потужностей завдяки зацікавленості впровадження прикладних наукових досліджень в операційній виробничій діяльності. Також, слід зазначити, що термін окупності витрат інвестицій, пов'язаних з прикладними дослідженнями є значно менший, ніж фундаментальних, а результат здійснення таких досліджень та отримання необхідних інноваційних розробок, технологій більш конкретний та пов'язаний із предметною сферою виробництва. В сучасних умовах значна частина прикладних наукових досліджень пов'язані із цифровізацією та впровадженням цифрових технологій в різних сферах функціонування підприємства: виробництві, управлінні,

логістиці, просуванні та реалізації продукції.

Обсяг витрат на науково-технічні експериментальні розробки є одним із найбільших. Так, станом на 2010 р. обсяг цих витрат становив 4342,7 млн. грн, а частка – 53,6% від загального обсягу витрат на дослідження та розробки. Протягом 2010-2023 рр. частка цих витрат в загальному обсязі витрат зазнала певних коливань та змін. Так, у період 2015-2016 рр. вона зросла та охоплювала 58,5-59,8 % від загального обсягу витрат, а у 2019 р. становила 57,2% від загального обсягу витрат на розробки та дослідження. Протягом 2018-2023 рр. сума витрат на проведення науково-технічних, експериментальних розробок зросла, порівняно із 2016 р. на 57% і становила у 2023 р. 10575,3 млн. грн, проте частка у загальному обсязі зменшилася. Такий перерозподіл часток відбувався в тому числі і внаслідок зростання частки прикладних наукових досліджень в загальній сукупності витрат на проведення наукових досліджень та розробок. Загалом, слід зазначити, що в структурі витрат відбулися позитивні зміни, пов'язані із зростанням частки прикладних наукових досліджень та відповідно зменшення в загальному обсязі витрат, частки витрат на науково-технічні та прикладні розробки, оскільки прикладні наукові дослідження пов'язані безпосередньо із створенням нових продуктів та технологій, впровадженням базових радикальних інновацій і відповідно поглибленнях процесів технологічного оновлення та інновації вітчизняних підприємств.

Аналіз показників витрат на наукові дослідження та розробки за джерелами фінансування представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Показники витрат на наукові дослідження та розробки за джерелами фінансування, тис грн.

Показники/рік	2021	2022	2023
Витрати на наукові дослідження і розробки, всього, тис. грн	20973775,2	17117836,2	21348062,6

Продовження Таблиці 2

Власних коштів, тис. грн	4036189,4	1676681,9	5938401,1
У %	19,24%	9,79%	27,82%
Коштів організацій державного сектору	9708493,1	11399508,1	9208541,8
У %	46,29%	66,59%	43,14%
у тому числі: коштів державного бюджету	8630127,8	10994937,3	8005500,9
У %	41,15%	64,23%	37,50%
Коштів організацій підприємницького сектору	2924369,5	2013630,7	2455450,4
У %	13,94%	11,76%	11,50%
Коштів організацій сектору вищої освіти	11121,6	0	25452
У %	0,05%	0,00%	0,12%
Коштів приватних некомерційних організацій	3437,3	0	3954,9
У %	0,02%	0,00%	0,02%
Коштів іноземних джерел	4137160,1	1842035,2	3505534,8
У %	19,73%	10,76%	16,42%
Коштів інших	153004,2	112469,3	210727,6
У %	0,73%	0,66%	0,99%

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України

Досліджуючи джерела, з яких відбувалося фінансування витрат на наукові дослідження та розробки за період 2021 - 2023 рр. слід зазначити, що основним джерелом були кошти організацій державного сектору, в тому числі кошти державного бюджету. Так, у 2021 р. за кошти державного бюджету було профінансовано 41,1% всіх проведених наукових досліджень та розробок на суму 8630127,8 тис. грн., у 2022 р. частка коштів державного бюджету у фінансуванні витрат на наукові дослідження та розробки зросла до рекордних 64,23% на суму 10994937,3 тис. грн., а загальний обсяг фінансування наукових досліджень за кошти організацій державного сектору становив 11399508,1 тис. грн, або 66,59% від загального обсягу фінансування. У 2023 р. сума фінансування організацій державного сектору зменшилась порівняно із 2022 р. на 17% до 9208541,8 тис. грн., а частка цих витрат в загальному обсязі фінансування становила 43,14%. Слід зазначити, що станом на 2023 р. сам обсяг фінансування зріс порівняно із 2021 р. на 1,7% та становив 21348062,6 тис. грн. Другим за обсягами витрат джерелом фінансування наукових досліджень та розробок є власні кошти підприємств.

Результати проведеного аналізу дають можливість констатувати, що основним суб'єктом в здійсненні фінансування науково-дослідних розробок в Україні станом на 2023 р. є держава, частка витрат якої на проведення наукових досліджень становить 9208541,8 тис. грн., або 43,14%; підприємства всіх форм власності, що здійснюють фінансування власних науково-дослідних розробок в межах забезпечення реалізації прийнятих корпоративних стратегій інноваційного розвитку, частка яких в загальному обсязі витрат складає 27,82%, а сума 5938401,1 тис. грн.; іноземні інвестори, за рахунок яких було профінансовано наукових досліджень та розробок на суму 3505534,8 тис. грн. з часткою 16,42% в загальному обсязі витрат та інші учасники. Частка внутрішнього підприємницького інвестиційного середовища в фінансуванні витрат на наукові дослідження та розробки є незначною та станом на 2023 р. складала 2455450,4 тис. грн. або 11,5% від загального обсягу витрат.

Висновки. В статті проведено аналіз інноваційних, інвестиційних процесів, інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств в сучасних умовах.

Загалом, проведений аналіз інвестицій в сферу професійної, наукової та технічної діяльності дав можливість виявити певну невідповідність фактичних обсягів та структури інвестицій за цим напрямом тим фактичним потребам, які є та мають бути реалізовані для досягнення результатів та зростання продуктивності інноваційної, науково-технічної сфери. Невідповідність капітальних інвестицій в сферу професійної, наукової та технічної діяльності, відсутність збалансування реальних потреб цієї сфери та врахування існуючих в світі, в світовому науково-технічному середовищі тенденцій та трендів призводить до зменшення ефективності чи й відсутності реальних результатів від інвестування коштів, що не відповідає фінансовим очікуванням інвесторів та не сприяє зростання обсягів інвестування в цю сферу та розширенню кола фактичних та потенційних інвесторів.

Так, оскільки мова йде про сферу інновацій, де основним ресурсом який забезпечує результати діяльності є люди, працівники та їх інтелектуальний капітал, знання, а в сучасних умовах сучасне програмне забезпечення та техніка – прилади, лабораторне обладнання, обладнання для впровадження розробок та експериментів, логічно було б припустити, що основні обсяги інвестицій мають спрямовуватися на збільшення обсягів нематеріальних активів з отриманням відповідних патентів, технологій на придбання програмного забезпечення,

необхідного для здійснення та покращення якості досліджень, а також для придбання машин та обладнання, комп'ютерної техніки, лабораторних приладів, необхідного для проведення розробок та експериментів на відповідному вимогам часу технологічному рівні. Натомість, домінуючою складовою в структурі капітальних інвестицій в сферу професійної, наукової та технічної діяльності є будівництво та перебудова будівель, частка яких в загальному обсязі капітальних інвестицій в цю сферу складає від 50 до 70%. Тоді як частка капітальних інвестицій в нематеріальні активи складала від 4 до 7% та мала лише окремі сплески активності інвестування в нематеріальних активи у 2020 р. на рівні 12,85% та у 2022 р. на 10,97% від загального обсягу капітальних інвестицій в сферу професійної, наукової та технічної діяльності.

Загалом, стан інноваційної діяльності в країні значною мірою залежить від сформованості та впровадження інноваційної політики держави, яка має визначати пріоритетні для країни напрями та сфери діяльності, створювати нормативно-правові та регуляторні засади за для визначення умов здійснення інноваційної діяльності та стимулювати всіх учасників інноваційного процесу до активування зусиль в здійсненні інноваційної діяльності, зростання зацікавленості та вмотивованості у її результатах.

Література:

1. Борщ, Л. (2008). Інновації і інвестиції в реальному секторі економіки: перспективи розвитку. *Економіка ринкових відносин*. № 22. С. 44-52.
2. Вітковський, Ю. (2019). Методологічні та методичні прийоми і підходи до управління розвитком інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів агробізнесу. *Вісник ХНАУ*. № 4(2). С. 210–219.
3. Волошук, В. (2020). Інструментарій оцінки інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 12. С. 61–71.
4. Державна служба статистики України (2025). Економічна статистика. Наука, технології та інновації. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Качур, Р. (2015). Державне регулювання інвестиційної діяльності в трансформаційній економіці України : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.03. Львів. 22 с.
6. Краус, Н. (2019). Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп. 492 с.
7. Музиченко, Т. (2014). Інвестиції та інвестиційна діяльність: понятійний апарат. *Сталий розвиток економіки*. № 3. С. 161–167.
8. Лаврова, Ю. (2012). Економіка підприємства та маркетинг. Харків : ХНАДУ. 133 с.
9. Озерчук, О. (2015). Сутність, роль та напрями державної фінансової політики регулювання

інвестиційної діяльності в Україні. *Наукові праці НДФІ*. №1. С. 16-25.

10. Пересада, А., Смірнова, О., Онікієнко, С., & Ляхова, О. (2001). Інвестування. К.: КНЕУ. 251 с.

11. Сумець, О. & Ігнатова, Є. (2010). Товарна інноваційна політика. Київ : Хай-Тек Прес. 368 с.

12. Ткачук, О. & Германюк, Н. (2020). Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємств.

Економіка та організація управління № 4 (40) С. 90-99.

13. Федоренко, В. (2001). Інвестиційний менеджмент. К. : МАУП. 280 с.

14. Федоренко, В. (2004). Інвестознавство. К.: МАУП. 480 с.

УДК 614.2:005

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-373-379

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ 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>

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND PREREQUISITES FOR THE DEVELOPMENT 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 сучасний стан та передумови розвитку закладів охорони здоров'я.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що рівень соціального забезпечення, стан соціально-економічного розвитку країни невід'ємно пов'язані із можливостями населення отримати доступну, достатню, безпечну та якісну медичну допомогу. Саме тому стан галузі охорони здоров'я загалом та кожного окремого закладу охорони здоров'я зокрема потребує ґрунтовного дослідження з метою аналізу поточного стану та виявлення тенденцій, перспективних стратегічних змін і можливостей для майбутнього зростання медичної галузі та закладів, що її представляють.

Метою статті є дослідження сучасного стану та передумов розвитку закладів 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 у дослідженні сучасного стану та передумов розвитку закладів охорони здоров'я та виявленні значної динаміки, трансформацій пов'язаних зі змінами в структурі функціонування та фінансування закладів сфери здоров'я, підписанням договорів та переходом на отримання фінансування за програмами Національної служби здоров'я України зі зростанням обсягів фінансування і водночас збільшенням витрат медичних закладів на придбання матеріальних ресурсів, необхідних для їх забезпечення, придбання товарів та послуг, зростання обсягів витрат на оплату праці персоналу. Встановлено, що реформуванням змінило не лише організаційні структури закладів охорони здоров'я, а й самі підходи до їх функціонування і управління. Виявлено, значне зростання обсягів фінансування необхідних для функціонування медичних баз закладів охорони здоров'я, що свідчить про загальні тенденції покращення забезпечення медичної галузі України та зміни, пов'язані з її поступовим та системним реформуванням.

Перспективи подальших досліджень полягають у актуальності виявлення, ідентифікації та обґрунтування показників індикаторів за основними сферами напрямами діяльності медичного закладу, дослідження яких дасть можливість провести структурування, а також аналіз та оцінювання факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність закладу охорони здоров'я, оцінювання результативності розбудови та функціонування системи управління закладом охорони здоров'я.

Ключові слова: система, управління закладами охорони здоров'я, управління, заклад охорони здоров'я, підходи до управління, аналіз та оцінка, система управління закладом охорони здоров'я

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

Summary. The article studies the current state and prerequisites for the development of health care institutions.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that the level of social security, the state of socio-economic development of the country are inextricably linked with the population's ability to receive affordable, sufficient, safe and high-quality medical care. That is why the state of the health care industry in general and each individual health care institution in particular requires a thorough study in order to analyze the current state and identify trends in promising strategic changes and opportunities for the future prospective growth of the medical industry and the institutions that represent it.

The article is aimed at studying the current state and prerequisites for the development of health care institutions.

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 scientific results obtained consist in the study of the current state and prerequisites for the development of health care institutions and the identification of significant dynamics, transformations associated with changes in the structure of functioning and financing of health care institutions, the signing of contracts and the transition to receiving funding under the programs of the National Health Service of Ukraine with an increase in the volume of funding and at

the same time an increase in the costs of medical institutions for the purchase of material resources, necessary for their provision, purchase of goods and services, growth of personnel costs. It has been established that the reform has changed not only the organizational structures of health care institutions, but also the very approaches to their functioning and management. A significant increase in the volume of financing necessary for the functioning of medical bases of health care institutions has been revealed, which indicates general trends in improving the provision of the medical sector of Ukraine and changes associated with its gradual and systemic reform.

Prospects for further research lie in the relevance of identifying, identifying and substantiating indicators of indicators in the main areas of activity of a medical institution, the study of which will make it possible to structure, as well as analyze and evaluate the factors influencing the external and internal environment on the activities of a health care institution, assessing the effectiveness of the development and functioning of the management system of a health care institution.

Keywords: system, management of health care facilities, management, health care institution, management approaches, analysis and evaluation, health care institution management system

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

Постановка проблеми. Рівень соціального забезпечення країни, стан їх соціального розвитку невід’ємно пов’язані із можливостями населення отримати доступну, достатню, безпечну та якісну медичну допомогу. Саме тому стан галузі охорони здоров’я загалом та кожного окремого закладу охорони здоров’я зокрема потребує ґрунтовного дослідження з метою аналізу поточного стану та виявлення тенденцій, перспективних стратегічних змін і можливостей для майбутнього перспективного зростання медичної галузі та закладів, що її представляють.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання теоретико-методичних засад та науково-практичних аспектів функціонування закладів охорони здоров’я в сучасних умовах функціонування та розбудова системи управління закладами охорони здоров’я ґрунтовно досліджено у працях провідних вітчизняних та світових науковців.

Система управління закладом охорони здоров’я в дослідженнях науковців В. Журавель & Н. Дейкун (2016) визначається як відкрита складна динамічна система, що має певну специфіку та відрізняється складністю форм управління.

За дослідженням О. Баєвої (2009) заклади охорони здоров’я мають певні класифікаційні ознаки та суттєві відмінності, що здійснює безпосередній вплив на організацію управління цими організаціями. Такими класифікаційними відмінностями особливостями є їх сфера

діяльності, організаційно-правова форма, приєднання до участі у здійсненні наукових досліджень, розмір та інші (Баєва, 2008).

Всебічні аспекти управління кадровими ресурсам організацій, закладів охорони здоров’я широко та повно досліджено у працях В. Ровенської & Є. Саржевської (2019), А. Бричко (2022), В. Борщ (2019).

Новим та таким, що набуває широкого пізнання та застосування є напрямок інформаційного забезпечення з подальшою інформатизацією, цифровізацією процесів як управління так і функціонування закладів охорони здоров’я є напрямком представлений у дослідженнях Л. Ліщинської, С. Яремко, К. Копняк, І. Гулівата, Л. Гусак (2018). Питання фінансового, матеріально-технічного забезпечення досліджено у працях О. Баєвої & І. Солоненка (2007), Ю. Вороненко & В. Пашенко (2011). Аналіз праць цих науковців дає підставити стверджувати про значну актуальність вивчення аспектів ресурсного забезпечення як системи управління так і функціонування закладів охорони здоров’я загалом.

Питання розбудови механізмів управління в сфері охорони здоров’я на державному та регіональному рівнях висвітлено у працях З. Юринець & О. Петрух (2018), З. Гбур (2020), Л. Стефанишин (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.

Таким чином, заклади охорони здоров'я мають відмінності в розбудові системи управління відповідно до вище зазначених ознак, що впливає на процеси управління, що реалізуються в закладах, джерела та форми забезпечення його функціонування.

Проте, незважаючи на значну кількість публікацій та широке коло досліджень здійснених науковцями питання аналізу та оцінювання сучасного стану, діяльності закладів охорони здоров'я, потребує подальшого наукового вивчення.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження сучасного стану та передумов розвитку закладів 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. У зв'язку з реформуванням, яке змінило не лише організаційні структури закладів охорони здоров'я та й самі підходи до її функціонування і управління з 2020 р. повною мірою запрацювала нова система функціонування медичних закладів, а також оновлена реформована та актуалізована система подання фінансово-статистичної звітності. Завдяки цьому з 2020 р. на інформаційному порталі Національної служби здоров'я України накопичені значні обсяги достовірної, релевантної інформації із звітної документації надавачів медичних послуг, які підписали відповідні договори та подають звітність до Національної служби здоров'я. Завдяки накопиченим на інформаційних панелях даним є

можливість дослідити роботу медичних закладів, як загалом, так і за регіонами та основними напрямками надання первинної, вторинної та екстреної медичної допомоги. Слід зазначити, що такі дані є важливими саме для проведення аналізу та оцінювання управлінських аспектів діяльності закладів охорони здоров'я, а не спеціалізованих медичних даних здійснення ними безпосередньої медичної діяльності.

Досліджуючи сучасний стан закладів охорони здоров'я передусім зазначимо, що в Україні станом на 2024 р. налічується 4929 закладів охорони здоров'я, які підписали договори з Національною службою здоров'я України (2024).

Переважає більшість, 56% від загальної кількості медичних закладів, після реформування мають організаційну форму КНП (комунального некомерційного підприємства), частка медичних закладів приватної форми власності за останні роки суттєво зросла та станом на 2024 р. становить 31%. Крім цього, на ринку медичних послуг працюють фізичні особи підприємці, частка яких в загальному обсягу активно діючих медичних закладів становить 13%. Наведені дані свідчать, що основна кількість медичних закладів з надання первинної, вторинної та екстреної медичної допомоги населенню належать місцевим органам самоврядування та має форму комунального некомерційного підприємства.

Досліджуючи розподіл медичних закладів загалом по областях країни зазначимо, що вони заселені нерівномірно, що передусім пов'язано із кількістю населення, зосередженого на території тих чи інших областей..

Центрами, де зосереджена та діє найбільша кількість медичних закладів є місто Київ та Дніпропетровська область, де зосереджено по 379 медичних закладів; Львівська область, де працюють 362 медичні заклади; Харківська та Одеська області, які виступають центрами надання як вторинної, так і вузько спеціалізованої

медичної допомоги, науково-дослідної та інноваційної діяльності в медичній сфері, в цих же регіонах зосереджено вищі навчальні заклади, що готують фахівців в медичній сфері. Основними джерелами, з яких забезпечується фінансування медичних закладів в нових умовах функціонування є державні кошти та кошти місцевих бюджетів, благодійна допомога, фінансування за програмою медичних гарантій, кошти від надання платних послуг та страхових виплат та інші джерела.

За даними Національної служби здоров'я України (2024) основним джерелом фінансування медичних закладів є отримання коштів за укладеними договорами за програмою медичних гарантій, що становить 62,7% від суми всіх фінансових надходжень закладів медичної сфери. Частка державного фінансування протягом останніх 4 років щорічно зменшувалася, і 2023 р. становила лише 6% від загальної суми надходжень. Натомість, частка фінансування з місцевих бюджетів навпаки протягом 2020-2024 рр. щорічно зростає і станом на 2023 р. становила 16,4% загалом по Україні, проте слід зазначити, щорічними обсягами цей показник є дуже відмінний і коливається від 5% до 29,7%.

Обсяги благодійної допомоги складають 10,2% від загального обсягу фінансування. Незважаючи на системне реформування, зростання частки приватних медичних закладів основним джерелом фінансування яких є кошти, що надходять від надання платних медичних послуг, загалом в медичній сфері обсяг фінансування, що здійснюється від надання платних медичних послуг та страхових виплат є фактично низьким та становить лише 1,9% від загального обсягу

фінансування. Інші джерела надходження коштів складають 2,6% від загального обсягу. Вище зазначені дані дають можливість зробити висновок, що незважаючи на організаційне реформування, перехід на нову організаційну форму КНП та перехід на фінансування за програмою державних гарантій з позицій управлінських та власних фінансово-господарських механізмів функціонування, системи управління медичних закладів продовжують функціонувати на традиційних для них засадах та не мають активного впровадження сучасних механізмів управління, які забезпечували б медичним закладам можливості до активного використання ринкових механізмів, активізації наданням платних медичних послуг з суттєвим розширенням їх переліку та зростанням якості та економічної ефективності надання медичної допомоги. Нерозвиненою залишається сфера медичного страхування, що також не сприяє активному розвитку ринкових механізмів фінансування в медичній сфері. Фактично медична сфера, незважаючи на реформування, продовжує фінансуватися планово за національними медичними програмами, а ринкові механізми конкурентного середовища, саморегуляції залишаються перспективами майбутніх змін в управлінні закладами охорони здоров'я.

Проте, представлені позиції є узагальненими в різних областях України, представлені в різних співвідношеннях. Дані щодо розподілу надходжень на фінансове забезпечення закладів охорони здоров'я за областями за період 2023 р. наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Розподіл надходжень на фінансове забезпечення закладів охорони здоров'я за областями за період 1-4 кв. 2023 р.

	Благодійна допомога, %	Державний бюджет, %	Місцеві бюджети %	Платні послуги, страхові виплати, %	Програма медичних гарантій, %	Інше, %
--	---------------------------	------------------------	-------------------------	---	-------------------------------------	---------

Продовження Таблиці 1

Вінницька	9,5	5,5	13	1,59	68,1	2,2
Волинська	8,9	4,2	12,8	2,73	68,2	3,2
Дніпропетровська	10,6	5,3	17	1,27	63,2	2,58
Донецька	17,8	6,7	9,2	1,48	62	2,82
Житомирська	7,8	4,5	14,1	2,21	67,8	3,6
Закарпатська	5,9	8,5	13,5	0,93	68,6	2,61
Запорізька	11,8	6,3	12,2	0,65	66,5	2,49
Івано-Франківська	7,2	8,4	10,9	1,27	70,1	2,22
Київська	8,7	7	21,8	3,5	55,7	3,3
Кіровоградська	9,2	6,9	15,6	2,54	61,8	4
Луганська	24	6	10,4	0	56,5	3,2
Львівська	9,6	5,8	16,8	1,66	63,3	2,81
М. Київ	5,1	5,7	29,7	3,8	53,5	2,24
Миколаївська	19,9	8,3	14,1	1,81	53,5	2,55
Одеська	11,9	5,4	16,4	1,75	62,4	2,01
Полтавська	9,5	6,9	25	1,55	55,2	1,8
Рівненська	6,7	9	12,4	1,67	67,2	3
Сумська	13,4	5,6	13,8	1,79	63,1	2,32
Тернопільська	7,4	7	10,8	1,76	70,4	2,7
Харківська	16	4,2	11,3	1,15	64,9	2,37
Херсонська	22,9	5,4	6	1,93	63,2	2,14
Хмельницька	7,1	5,1	16,8	1,934	66,1	2,9
Черкаська	9,3	8,5	19,4	2,44	57,8	2,52
Чернівецька	8,9	6,11	8,1	1,55	73	2,33
Чернігівська	14,5	5,3	12,6	1,24	63,8	2,58

Джерело: Дані Національної служби здоров'я України (2024)

Так, за даними наведеними в таблиці, найбільш оптимальну структуру фінансування демонструє сьогодні місто Київ. За програмою медичних гарантій фінансується 53,5% фінансових виплат медичних закладів м. Києва. Третина витрат функціонування медичних закладів а це 29,7% покривається з місцевого бюджету, а з державного бюджету фінансується лише 5,7% від витрат медичних закладів столиці і це з урахуванням того, що в Києві зосереджені спеціалізовані та вузькоспеціалізовані медичні заклади, науково-дослідні інститути та центри загальнодержавного значення, які виступають центрами надання медичної допомоги, проведення науково-дослідних робіт та інноваційних

досліджень, які мають загальнодержавне значення та надають медичну допомогу пацієнтам з усіх регіонів країни. Кошти від надходження благодійної допомоги становлять 5,1%, що є показником нижчим, ніж в інших областях.

Надходження від надання платних медичних послуг та страхової медицини у Києві та області є найвищим та становить відповідно 3,8% та 3,5%, проте ці показники є загалом низькими, особливо враховуючи кількість медичних закладів приватної форми власності, зосереджених в цих регіонах. Загалом, найбільшу частку фінансування за програмою медичних гарантій за укладеними договорами отримали медичні заклади Чернівецької області - 73% та Тернопільської - 70,4%,

Івано-Франківської - 80,1% областей від загального обсягу фінансових надходжень. Найменша частка надходжень на фінансування за програмою медичних гарантій отримана у м. Київ -53,5%, Миколаївській області -53,5%, Полтавській області -55,2%.

Найбільші обсяги надходжень з місцевих бюджетів здійснюють органи місцевого самоврядування, в м. Київ -29,7%, Київській області -21,8%, Черкаській області -19,4%, Львівській -16,8%, Хмельницькій -66,8%, Одеській - 16,4% областях. Значною є частка благодійної допомоги, яка спрямована на фінансування закладів охорони здоров'я у Миколаївській -19,9%, Донецькій - 17,8%, Херсонській - 22,9%, Харківській -16%, Чернігівській - 14,5% областях.

Досліджуючи розподіл фінансових надходжень на забезпечення медичних закладів за рівнем надання допомоги у 2023 р. зазначимо, що надання первинної медичної допомоги на 66,24% фінансується з програм медичних гарантій, 18,7% з місцевих бюджетів, 7,7% за кошти благодійної допомоги та 4,4% надходить з коштів державного бюджету. Вторинна ланка медичної допомоги має схожу структуру фінансування, проте з програм медичних гарантій фінансується 60,7% витрат, 17% становлять кошти місцевих бюджетів і достатньо високим 10,78% є рівень благодійної допомоги. Так, для вторинного рівня характерне надходження оплати від надання платних послуг та страхової медицини, що покриває 2,32% витрат. Надання екстреної медичної допомоги в переважній більшості на 77,9% фінансується з коштів програми медичних гарантій, та 9,27% становлять надходження від благодійників. Проте, саме для екстреної допомоги найменшою є частка фінансування з місцевого бюджету - 5,94% та з державного бюджету - 3,38%.

Висновки. Під час проведеного аналізу стану закладів сфери охорони здоров'я було виявлено значну динаміку змін, яка відбувалася в період 2020-2024 рр., пов'язану із змінами в структурі

функціонування та фінансування закладів сфери здоров'я та супроводжувалося підписанням договорів та переходом на отримання фінансування за програмами Національної служби здоров'я України. Так, в період 2020-2024 рр. було виявлено зростання обсягів фінансування медичних закладів і водночас зростання витрат медичних закладів на придбання матеріальних ресурсів, необхідних для їх забезпечення, оплати товарів та послуг, зростання обсягів витрат на оплату праці персоналу. Водночас, разом з організаційним реформуванням медичних закладів та переходом до нової форми господарювання у вигляді КНП та передачею медичних закладів місцевим органам самоврядування зазначених змін зазнала сама структура фінансових надходжень на фінансування закладів охорони здоров'я, де основна її частина фінансується за рахунок програм медичних гарантій, а також за рахунок місцевих бюджетів. При цьому значно зменшилася та є незначною частка витрат державного бюджету. Водночас, зазнала змін і структура витрат закладів охорони здоров'я, зростання обсягів фінансування дало можливість значно збільшити частки витрат медичних закладів на придбання матеріальних ресурсів, лікарських медичних засобів, придбання товарно-матеріальних цінностей, проведення ремонтних робіт. Виявлено, значне зростання обсягів фінансування необхідних для функціонування медичних баз закладів охорони здоров'я, що свідчить про загальні тенденції покращення забезпечення медичної галузі України та зміни, пов'язані з її поступовим та системним реформуванням. Наведені дані зміни структури доходів та витрат медичних закладів актуалізують питання зміни системи управління закладами охорони здоров'я, розбудови та впровадження нових механізмів, методів та інструментів управління, які давали б можливість більш ефективно використовувати всі наявні ресурси, зміцнювати та розвивати як медично-технологічний, так і кадровий та

економічний потенціали закладів охорони здоров'я і забезпечували їх подальший

розвиток та зростання якості надання медичної допомоги.

Література:

1. Баєва, О. (2009). Менеджмент організацій: медичний та фармацевтичний менеджмент. К.: Персонал. 336 с.
2. Баєва, О. (2008). Менеджмент у галузі охорони здоров'я. К.: Центр учбової літератури. 640 с.
3. Баєва, О. & Солоненка, І. (2007). Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: монографія К. МАУП. 376 с.
4. 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>
5. Борщ, В. (2019). Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. № 1(69). С. 73-79.
6. Вороненко, Ю. & Пашенко, В. (2011). Фінансовий менеджмент з основами економіки охорони здоров'я: навчально-методичний посібник. К.: Медінформ. 499 с.
7. 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)
8. Журавель, В. & Дейкун, Н. (2016). Практика менеджменту в здоров'яохороні і його методичний інструментарій. Чернігів: Деснянська правда. 120 с.
9. Ровенська, В. & Саржевська, Є. (2019). Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. № 3 (57). С. 162-168.
10. Національної служба здоров'я України (2024). Аналітичні панелі (Дашборди). <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard>
11. Стефанишин, Л. (2019). Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони*. № 3. С. 160-166.
12. Ліщинська, Л., Яремко, С., Копняк, К., Гулівата, І. & Гусак, Л. (2018). Інформаційні технології у сфері охорони здоров'я : монографія. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ. 240 с.
13. Юринець, З. & Петрух, О. (2018). Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. № 22. С. 116–121.

УДК 354.11:341.7:005.96](477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-380-389

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Валерій Карпов

Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», м. Київ, Україна, e-mail: karpovvvv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5619-1590>

SOME ASPECTS OF STATE PERSONNEL POLICY IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE

Valerii Karpov

Postgraduate Student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: karpovvvv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5619-1590>

Анотація. У статті проаналізовано процес інституціоналізації основних етапів реформування державної (дипломатичної) служби в Україні, досліджено окремі фактори державної реформи служби, зокрема впровадження посади державного секретаря в міністерствах. Акцентовано, що розмежування політичних та адміністративних функцій у керівництві міністерств, як це передбачалося реформою, на практиці не відбувалося (за окремими винятками): з кожною ротацією керівного складу міністерства змінювався й держсекретар.

Обґрунтовано, що дипломатична служба є невід'ємною частиною публічної (державної) служби, а її працівники відносяться до державних службовців. Вивчено деякі аспекти державного управління в системі дипломатичної служби, які регулюються Конституцією України та Законами "Про державну службу", "Про дипломатичну службу". Визначено основні проблеми кадрового забезпечення дипломатичної служби України, та описано поточний процес відбору кандидатів на зайняття вакантних посад у дипломатичних установах України, проблеми конкурсного заміщення посад в ЗДУ.

Акцентовано, що успішне виконання завдань дипломатичної служби в умовах дії воєнного стану в Україні залежить від професійної підготовки кадрів.

Описано розроблені відповідні пропозиції, в тому числі до проєктів законодавчих актів, щодо посилення інституційної спроможності органів дипломатичної служби України. Виділено такі форми інноваційних інструментів, як цифрова дипломатія. Сформульовано пропозиції щодо покращення інституційного забезпечення кадрового потенціалу державної (дипломатичної) служби України.

Проаналізовано положення основних нормативно-правових документів щодо проведення реформування державного управління та державної (дипломатичної) служби України. Визначено основні завдання та напрями реалізації Стратегії реформування державного управління та наведено коментарі щодо досягнення результатів згідно їх реалізації.

Акцентовано на аналізі виконання реформи державного управління в країні експертами Програми SIGMA та рекомендаціях щодо вжиття заходів із подальшого реформування державної служби.

Ключові слова: реформування державного управління, державна кадрова політика, дипломатична служба, кваліфікаційні вимоги до майбутніх дипломатів.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 2, бібл.: 20

Abstract. The article analyzes the process of institutionalization of the main stages of reforming the state (diplomatic) service in Ukraine, examines individual factors of the state service reform, in particular, the introduction of the position of state secretary in ministries. It is emphasized that the separation of political and administrative functions in the leadership of ministries, as envisaged by the reform, did not occur in practice (with some exceptions): with each rotation of the leadership of the ministry, the state secretary also changed.

It is substantiated that the diplomatic service is an integral part of the public (state) service, and its employees are civil servants. Some aspects of public administration in the diplomatic service system, which are regulated by the Constitution of Ukraine and the Laws "On Civil Service", "On Diplomatic Service", have been studied. The main problems of staffing the diplomatic service of Ukraine are identified, and the current process of selecting candidates for vacant positions in diplomatic institutions of Ukraine, the problems of competitive filling of positions in the ZDU are described. It is emphasized that the successful implementation of the tasks of the diplomatic service under martial law in Ukraine depends on the professional training of personnel. The developed relevant proposals, including draft legislative acts, to strengthen the institutional capacity of the diplomatic service of Ukraine are described. Such forms of innovative tools as digital diplomacy are highlighted. Proposals are formulated to improve the institutional support of the human resources potential of the state (diplomatic) service of Ukraine.

The provisions of the main regulatory and legal documents on the reform of public administration and the state (diplomatic) service of Ukraine are analyzed. The main tasks and directions for implementing the Strategy for Reforming Public Administration are determined and comments are provided on achieving results based on their implementation. The focus is on the analysis of the implementation of public administration reform in the country by experts from the SIGMA Program and recommendations for taking measures to further reform the civil service.

Keywords: public administration reform, state personnel policy, diplomatic service, qualification requirements for future diplomats.

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

Постановка проблеми у загальному виді та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. Глобалізаційні процеси, які спостерігаються в світі, потребують добору висококваліфікованого кадрового складу на посади державної (дипломатичної) служби України з урахуванням зростання вимог до їх компетентностей та особистих якостей.

Проблема реформування державної служби стає однією з актуальних для України. Саме ефективність державного управління є основою для подальшого розвитку демократичного врядування, запровадження нових форм та методів управління.

Важливим напрямом розвитку державної кадрової політики, в тому числі дипломатичної служби, визначено концентрацію зусиль на її інституційній розбудові. Це також вимагає високого професіоналізму дипломатичних кадрів та подальшого удосконалення нормативно-правової бази з цього напрямку.

Проведення реформи державного управління в Україні потребують суттєвого розвитку та модернізації окремих положень чинного законодавства та низки нормативно-правових актів, зокрема з напрямів державної кадрової політики та кадрового менеджменту державної (дипломатичної) служби. Особливо це значимо в період військового часу та у післявоєнний період.

Основними позиціями реформування державного управління визначено кадрове забезпечення державних органів, впровадження сучасних методів управління персоналом. Наукові дослідження в цій сфері більш зосереджені на загальних процесах державного управління, меншою мірою – на кадровій

політиці та певних елементах підготовки державних службовців.

Таким чином, значна кількість наукових досліджень з проблем державної кадрової політики державної служби є свідченням, що потребується більш поглиблений аналіз сучасного стану кадрової політики вказаної сфери, а наукові дослідження є актуальними сьогодні й мають продовжуватись в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Системний огляд наукових робіт з розглянутої проблематики засвідчує, що теоретико-методологічним засадам державної кадрової політики, в тому числі у сфері дипломатичної служби, присвячені численні публікації.

Характеристика доробок та наукових праць, які, на нашу думку, є найбільш ґрунтовними в досліджуваній науковій проблемі, свідчить про наступне.

Заслуговує на увагу дисертація В. Мельника (2022), у якій досліджено проблематику управління персоналом в системі державної служби, питання діяльності держслужбовців в умовах запровадження воєнного стану на всій території України тощо. Наприклад, автор вносить пропозицію щодо зміни процедури вступу на державну службу через створення Регіональних центрів оцінювання при Міжрегіональних управліннях Національного агентства України з питань державної служби, що дозволить унеможливити створення в кожному державному органі влади конкурсної комісії (Там само, 136). На нашу думку, запровадження нової структури для добору кадрів для державної, особливо дипломатичної, служби недоцільно з урахуванням специфіки кожного державного органу влади, зокрема ЦОБВ.

Одночасно, підтримуємо пропозицію автора дисертаційного дослідження щодо необхідності вдосконалення Закону України «Про державну службу» шляхом введення окремого розділу «Діяльність державного службовця за умов воєнного стану та воєнних дій» (2022, с. 159).

Значна увага українських дослідників приділена проблемам підвищення кваліфікації державних службовців, дипломатів та доцільності впровадження нових концептуальних положень щодо удосконалення системи їх професійної підготовки.

Зважаючи на різні позиції науковців щодо віднесення дипломатичної служби до державної служби чи виокремлення її в окрему службу, звертається увага на позицію І. Сурай (2021): "...за інституціонального підходу необхідно виокремити дипломатичну службу та повернути до поняття «публічна служба». Вважаємо це недоцільним, адже встановлено, що особливе місце в структурі державної адміністративної служби посідає дипломатична служба, яка регламентується, насамперед, Законом «Про дипломатичну службу», а в частині, не врегульованій вищеназаним Законом, регламентується Законом «Про державну службу».

Підтримуємо пропозицію науковця С. Григор'євої (2019, 136) щодо доцільності розробки та ухвалення Концепції модернізації системи професійної підготовки державних службовців в Україні, що дозволить поєднати вітчизняний досвід системи професійної підготовки державних службовців, включаючи дипломатів, із застосуванням кращих світових практик.

Окремим аспектам кадрової політики в органах державної влади в умовах глобалізації та інтеграції присвячено монографію «Управління персоналом в умовах децентралізації» (2018), підготовлену за загальною редакцією доктора наук з державного управління, професора В. Олуйка. В

дослідженні проаналізовано міжнародний досвід управління персоналом на публічній службі, принципи менеджменту персоналу на цій службі, тощо. Особливої уваги заслуговує розділ сучасного стану менеджменту персоналу та вплив світових тенденцій на розвиток публічної служби в Україні.

Поряд з тим, висловлено думку про те, що на управлінські процеси в Україні негативно впливають численні реорганізації державних органів (Там само, с. 205). Вважаємо це справедливим з огляду на численні законодавчі та нормативно-правові акти, запроваджені в Україні останніми роками з цього напрямку.

Проте, незважаючи на вагомий напрацювання науковців та практиків з проблем реформування державної (дипломатичної) служби, що напряму пов'язано з державною кадровою політикою, та підготовки і добору кадрів з цього напрямку, продовжують залишатися в колі уваги дослідників.

Зважаючи на проведені дослідження та опублікування наукових статей з розглянутої проблематики, висловлюємо думку про те, що численні публікації та дисертаційні дослідження проведені авторами до запровадження та реалізації Урядом протягом останніх років ефективних заходів з реформування державного управління, впровадження нових змін до чинного законодавства та нормативно-правових актів з даного напрямку. Тому залишаються поза увагою науковців, зокрема, проблеми комплексного реформування дипломатичної служби із врахуванням позитивних напрацювань іноземних держав, проблеми формування та добору якісних кадрів для дипломатичної служби.

Актуальність обраної теми щодо організації та формування державної кадрової політики в системі державної служби, зокрема дипломатичної, обумовлена змінами в зовнішній політиці міжнародного середовища та запровадженням воєнного стану на території України, а також підтвердженням

рівня наукової розробки зазначеної проблематики.

Перспективи подальших досліджень з цього напрямку потребують глибокого вивчення та аналізу сучасних технологій роботи кадрової служби розвинених світових держав з можливістю їх адаптації до українського сьогодення.

Формулювання цілей статті. Мета статті – дослідження законодавчих акцептів державної кадрової політики в сфері публічного управління з акцентом на дипломатичну службу, окреслення напрямків і пріоритетів з добору майбутніх дипломатів.

Згідно поставленої мети основну увагу в статті зосереджено на завданні:

- проаналізувати нормативно-правові акти щодо забезпечення та визначення пріоритетів державної (дипломатичної) служби України;
- проаналізувати питання добору кадрів для дипломатичної служби;
- обґрунтувати доцільність вдосконалення Закону України «Про державну службу» щодо управління персоналом в системі державної служби під час воєнного стану.

Методологія дослідження. У дослідженні використано комплекс методів і способи наукового пізнання (аналізу та синтезу, систематизації, аналогії та порівняння, прогнозування), запровадження яких дозволило розкрити особливості формування і реалізації ефективної кадрової політики у сфері державної служби в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державна політика реформування управління кадровим потенціалом органів виконавчої влади характеризується започаткуванням нових підходів до нормативно-правового забезпечення з цього напрямку.

Аналіз публікацій наукових студій свідчить, що вказане реформування з початку 2014 року стає однією з найбільш актуальних тем наукових дискусій.

Початок нового етапу адміністративної реформи характеризується змінами до Конституції України (2014 рік) та

упорядкуванням окремих нормативно-правових актів з цього напрямку, зокрема конституційної та адміністративної реформ.

10 грудня 2015 р. був прийнятий Закон України «Про державну службу» (Закон, 2015), при підготовці якого враховувалися основні положення законів про публічну службу країн Європейського Союзу.

Акцентуємо, що у подальшому інституціональні зміни уряду та центральних органів виконавчої влади були обумовлені такими визначальними факторами, як набуття чинності низки документів Кабінету Міністрів України щодо реформування державного управління, зокрема: Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року (розпорядження Кабінету Міністрів України № 474-р від 24.06.2016); Концепція оптимізації системи центральних органів виконавчої влади (розпорядження Кабінету Міністрів України № 1013-р від 27.12.2017); Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ (розпорядження Кабінету Міністрів України № 905-р від 11.11.2016); Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби (Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 {Із змінами}) та інших.

Стратегією реформування державного управління до 2021 року визначено необхідність реалізації положень Закону України «Про державну службу» щодо забезпечення державних органів кадрами з відповідним рівнем компетентності, також передбачалася оптимізація системи центральних органів виконавчої влади, зміну організаційної структури міністерств, що сприяла би посиленню їх інституційної спроможності з формування державної політики згідно визначених сфер; позбавлення міністерств невластивих їм функцій з реалізації політики. Зокрема, з цією метою Кабінетом Міністрів України була схвалена Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ (схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11.11.2016 № 905-р {Із змінами}).

Аналіз сучасного стану нормативно-правового забезпечення та визначення пріоритетів державної служби та їх

запланованих результатів, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Аналіз
сучасного стану нормативно-правового забезпечення та визначення пріоритетів
державної служби та їх запланованих результатів**

№ з/п	Назва акту	Визначення завдань	Коментарі щодо досягнення цілей
1	Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. РКМУ № 474-р від 24.06.2016	Реформою передбачено підвищення спроможності міністерств щодо перетворення їх на аналітичні центри та формування політик у відповідних галузях, підвищення якості урядових рішень тощо	За оцінками КМУ було виконано понад 80% запланованих заходів та близько 70% індикаторів. Якість державного управління продовжується вдосконалюватися.
2.	Стратегія реформування державного управління України на 2022—2025 роки. Розпорядження КМУ від 21 липня 2021 р. № 831-р. «Деякі питання реформування державного управління України».	Метою цієї Стратегії є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Реформування системи державного управління здійснюється з урахуванням Європейських стандартів належного адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (далі — Програма SIGMA) та викладених у документі “Принципи державного управління”.	Інформаційну систему (HRMIS) впроваджено вже в 11 центральних органах виконавчої влади. Триває розвиток мережі ЦНАП - на сьогодні створено понад 800 центрів. Створено та запущено Єдиний державний вебпортал електронних послуг – Портал Дія.
3.	Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII	Закріплено правовий статус управління державною службою та створення демократичної, правової та соціальної держави.	Потребує коригування окремих статей
4.	Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби (затверджено постановою КМУ від 25 березня 2016 р. № 246)	Порядок визначає процедуру проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби (далі - конкурс), метою якого є добір осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки.	Потребує удосконалення. У період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби без конкурсного відбору.
5.	Закон України «Про дипломатичну службу» від 07.06.2018 р. № 2449-VIII (із змінами до доповненнями від 16 грудня 2020 р. та від 5 лютого 2021 р.)	Запровадив основи для проведення реформування дипломатичної служби, було визначено напрями подальшого підвищення професіоналізму дипломатичної служби в цілому з урахуванням набутого досвіду і зарубіжних практик.	Доцільно привести у відповідність структуру МЗС до кращих з європейської практики.

Джерело: систематизовано автором на основі URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

Авторська систематизація проаналізованих нормативно-правових актів України щодо нормативно-правового забезпечення та визначення пріоритетів державної служби засвідчила, що:

- з передбачених Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року було виконано понад 80% запланованих заходів та близько 70% індикаторів;

- Закон України «Про державну службу» потребує коригування окремих статей, зокрема введення окремого розділу «Діяльність державного службовця за умов воєнного стану та воєнних дій»;

- Закон України «Про дипломатичну службу» доцільно привести у відповідність до кращих європейських практик;

- аргументовано недоцільність створення Регіональних центрів оцінювання при Міжрегіональних управліннях НАДС.

Як фактор державної реформи служби також стало впровадження посади державного секретаря в міністерствах, які призначалися на 5 років. Цим передбачалося розмежування політичних та адміністративних функцій у керівництві міністерством. Але на практиці, за кожної ротації керівного складу міністерства змінювався й держсекретар.

Щодо Державного секретаря Міністерства закордонних справ України було визначено, що він є дипломатичним службовцем. Проведене опитування посадових осіб дипломатичної служби засвідчило, що 97,1 % опитаних вважають запровадження зазначеної посади в МЗС доцільним та ефективним з точки зору звільнення Міністра закордонних справ України від бюрократичної роботи за умов концентрації на стратегічних питаннях зовнішньополітичної діяльності України (Федчишин, 2021, с.159).

У подовження адміністративних реформ Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки (2021) передбачено проведення «...реформування системи державного управління з урахуванням Європейських

стандартів належного адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Програма SIGMA) та викладених у документі “Принципи державного управління”. Згадана Стратегія розроблена як продовження попереднього етапу реформи державного управління з урахуванням виконаного.

Згідно оцінювання виконання реформи державного управління, передбаченою Стратегією, експертами Програми SIGMA (2024) зазначено, що станом на 2023 рік було виконано 49% заходів з модернізації та 54,7% цільових індикаторів ефективності. Тобто, запланованого ефекту від реалізації заходів, передбачених Стратегією, не було досягнуто в повній мірі.

Акцентовано, що впровадження норм Закону України «Про правовий режим воєнного стану» (період з 2020 до 2023 рр.) унеможливило проведення відкритих конкурсів із відбору кадрів на посади державної служби, ним також положення про призначення кандидата з найвищим рейтингом, що передбачено Законом України «Про державну службу».

На виконання зазначених положень, згідно «Типового положення про службу управління персоналом державного органу» у державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється самостійний структурний підрозділ (служба управління персоналом) або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (наказ Національного агентства, 2016).

Це також запропоновано науковцями в науково-аналітичній доповіді: НАДС «...упровадити автоматизовану інформаційну систему для створення єдиного механізму з управління персоналом на всіх етапах проходження державної служби» (Інституціоналізація, 2019, с. 143). Між тим, впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) зустрічає відсутність її запровадження в окремих державних органів.

За висновками експертів Програми SIGMA (2024) розроблено коротко- та середньострокові рекомендації щодо вжиття заходів із подальшого реформування державної служби.

Звертається увага, що впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) зустрічає опір окремих державних органів.

Авторська систематизація проаналізованих нормативно-правових актів України щодо нормативно-правового забезпечення та визначення пріоритетів державної служби засвідчила, що: з передбачених Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року було виконано понад 80% запланованих заходів та близько 70% індикаторів; Закон України «Про державну службу» потребує коригування окремих статей, зокрема введення окремого розділу

«Діяльність державного службовця за умов воєнного стану та воєнних дій»; Закон України «Про дипломатичну службу» доцільно привести у відповідність до кращих європейських практик; аргументовано недоцільність створення Регіональних центрів оцінювання при Міжрегіональних управліннях НАДС.

Характеризуючи кількісний склад державної служби, акцентовано, що у 2022 році за кордон виїхало 4 355 державних службовців та 3 637 було мобілізовано до збройних сил, на захоплених агресором територіях України чи в межах районів бойових дій залишилося 4 713 державних службовців (Державне, 2024, с. 86). Тому особливу увагу запропоновано зосередити на заходах із можливого подовження проведення конкурсів, зважаючи на зростання вакансій на посадах державної служби, особливо категорії Б (табл. 2).

Таблиця 2.

Кількісний склад державних службовців в Україні

(станом на IV квартал 2024 р., осіб)

Кількість посад державної служби (загальна та за категоріями посад)

Всього	з них:		
	Категорії А	Категорії Б	Категорії В
192.172	285	46.879	145.008

Кількість вакантних посад державної служби (загальна та за категоріями посад)

Всього вакантних посад	з них:		
	Категорії А	Категорії Б	Категорії В
31.187	61	8.658	22.468

Кількість вакантних посад за типом державних органів та категоріями посад

Органи влади	Всього вакантних посад	з них:	
		Категорії Б	Категорії В
Центральні органи виконавчої влади (апарат)	1.953	673	1.236
Міністерства (апарат)	1.107	663	444

Джерело: складено автором за даними Національного агентства України з питань державної служби.

URL: <https://nads.gov.ua>

Подальшій реформі державного управління сприятиме також реалізація плану заходів до Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2025-2026 роки (Розпорядження, 2025).

Згідно позиції American Historical Association (American, 2022), сучасна державна служба має включати всі етапи управління персоналом (набір, відбір, працевлаштування, стажування, навчання тощо), при цьому відзначено, що всі ці заходи необхідно проводити комплексно.

Сучасний стан нормативно-правового забезпечення дипломатичної служби характеризується наступним.

Законом України «Про дипломатичну службу» (Закон, 2018) визначено основні принципи дипломатичної служби умови та особливості її, основні завдання і функції органів дипломатичної служби, порядок призначення, звільнення та ротації дипломатичних службовців тощо.

Постановою Кабінету Міністрів України (Постанова, 2016) затверджено Положення про Міністерство закордонних справ, яким визначено основні завдання і повноваження, а також права міністерства, до якого у подальшому внесені відповідні зміни та доповнення.

Щодо добору майбутніх дипломатів акцентуємо, що наказом МЗС (Наказ, 2019) затверджено перелік вимог до кандидатів на зайняття посад дипломатичної служби категорій «Б» і «В», зокрема кваліфікаційні вимоги (в тому числі - рівень знань іноземних мов); вимоги до компетентності; професійні знання тощо.

За оцінками науковців, у цілому систему дипломатичної служби України вже сформовано, однак потребують вдосконалення низка нормативно-правових документів, що пов'язується з глобалізаційними процесами в світі та впливом на дипломатію нових інформаційних технологій, зміни форм і методів дипломатії. Слід також зазначити, що науковцями підкреслюється нерозривний зв'язок адміністративної реформи з формуванням та

удосконаленням дипломатичної служби, яка є складовою державної служби. Адже статтею 3 Закону України «Про державну службу» передбачається, що дія цього Закону поширюється на державних службовців органів дипломатичної служби.

Акцентуємо, що з 2015 року до Закону України «Про державну службу» було внесено 39 правок та доповнень до окремих статей, поряд з тим до Закону України «Про дипломатичну службу» – тільки три. Тому можна стверджувати, що впровадження в практику дипломатичної служби нових видів (форм) та методів дипломатії потребує внесення змін та доповнень до Закону України «Про дипломатичну службу», тобто його системного оновлення.

Наприклад, у анонсі видавництва «Oxford University Press» (The Oxford, 2025) акцентовано видання довідника під назвою «The Oxford Handbook of Digital Diplomacy», яким передбачено закріплення поняття цифрової дипломатії (Digital diplomacy), що вживається науковцями та дипломатами

Щодо інших позицій, науковець А. Коровайко (2018, с. 19) в дисертаційному дослідженні пропонує доповнити статтю 9 Закону України «Про дипломатичну службу» записом: «Особи призначаються на дипломатичну службу безстроково», позиціонуючи це досвідом закордонних інституцій. Але, на нашу думку, порівнювати обрання суддів на посади безстроково з посадовцями дипломатичної служби некоректно та й недоцільно.

Заслужують на увагу пропозиції кадрових дипломатів щодо збільшення фінансування Міністерства закордонних справ (МЗС) та дипломатії в цілому навіть в умовах сьогодення. Це сприятиме розширенню мережі посольств України в світі та сприятиме подальшій підтримці позиції нашої країни іншими країнами під час голосування в Генеральній Асамблеї ООН.

Варто зазначити, що поза уваги вітчизняних науковців залишаються проблеми конкурсного заміщення посад в

державній, дипломатичній, службі в Україні. З цього напрямку звертається увага на наукову працю О. Єфремової (2019), в якій акцентуються пропозиції щодо суттєвого реформування конкурсних процедур при вступі на державну службу.

Важливість згаданого питання для кандидатів на посади держслужби (дипломатичної служби) очевидна: 26.02.2025 завершилися публічні консультації щодо законопроекту «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» (*Par.in.ua.*, 2025), які проведені НАДС.

Зазначеним законопроектом передбачається удосконалення процедур вступу та проходження служб, системи конкурсів відповідно до міжнародних стандартів, можливість проведення внутрішніх конкурсів, що важливо для кар'єрного росту чинних державних службовців.

Згідно з внесеними пропозиціями, підтримано ідею щодо можливого вдосконалення проекту Закону за рахунок цифровізації конкурсних процедур, які будуть більш інтегрованими, технологічними та орієнтованими на якісний процес підбору персоналу. Одночасно зауважуємо, що згаданий законопроект до Верховної Ради України офіційно не вносився.

Вимоги щодо основних засад підготовки майбутніх дипломатів визначені, зокрема, Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки (Стратегія, 2022), Законом України «Про дипломатичну службу» (Закон, 2018) та відповідних нормативно-правових актах й положеннях, що регламентують їхню діяльність.

Узагальнюючи, ми спостерігаємо ускладнення проблем врегулювання міжнародних відносин у світі: нові виклики, активізація загроз різного рівня, збільшення чисельності міжнародних акторів тощо. Тому й дипломатична

практика буде ускладнюватися, зросте роль дипломатичної служби загалом.

Виходячи з цього, зазначимо, що з урахуванням пропозицій науковців в дисертаційних дослідженнях доцільно розглянути їх на рівні експертів та практиків (зміни до Закону України «Про державну службу» та Закону України «Про дипломатичну службу») з виробленням практичних рекомендацій.

Зважаючи на актуальність даної теми, проблеми інституційного забезпечення державного управління та шляхи їх розв'язання потребують подальшого наукового осмислення.

Висновки. Сьогочасні нормативні вимоги щодо добору кадрів на державну, особливо дипломатичну, службу повинні відповідати стану реформування та модернізації положень державної служби в цілому.

У подальших дослідженнях висвітленої теми актуальним залишаються питання визначення напрямів удосконалення дипломатичної кадрової політики та практичних кроків щодо її реалізації, подовження аналізу сучасних технологій кадрового менеджменту державної (дипломатичної) служби України.

Продовження реформування та адаптації дипломатичної служби України, як складової системи державного управління, згідно вимог Європейського Союзу, потребує подальшого удосконалення роботи з підбору та підготовки дипломатичних кадрів.

Виокремлено важливі напрямки кадрової політики в системі державної служби. Підкреслено, що одним із головних напрямків реформування державної (дипломатичної) служби є саме кадрова політика.

Обґрунтовано теоретичні основи та розроблені практичні рекомендації щодо необхідності внесення змін та доповнень до чинного законодавства у даній сфері.

Наукові результати дослідження свідчать про досягнення мети та завдань дослідження, що надали змогу сформулювати

низку висновків та рекомендацій, що мають як теоретичне, так і практичне значення. Зокрема, розроблені практичні пропозиції дають змогу удосконалити правові та

організаційно-управлінські засади кадрової політики в системі державної (дипломатичної) служби в Україні для їх реалізації в практичній площині.

Література:

1. Мельник, В. І. (2022). Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис. д-ра філ. (за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка».
2. Сурай, І. (2021). Публічна служба України: інституціональний підхід. *Науковий вісник: Державне управління*, (2(8)), 111–132. Режим звернення: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2\(8\)-111-132](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2(8)-111-132).
3. Григор'єва, С. М. (2019). Еволюція системи професійної підготовки державних службовців в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. (25.00.03). Дніпро: Національна академія державного управління при Президентові України, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління.
4. Олуйко, В. М., Тюріна, Н. М. & Гаман, Т. В., Примуш, Р. Б., Карвацка, Н. С., Назарчук, Т. В. (2018). Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ. 2018. 504 с. URL : https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2.pdf (Дата звернення : 01.03.2025).
5. Верховна Рада України. (2015, 10 грудня). Закон України «Про державну службу», № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України, 2016 (4), ст. 43. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Дата звернення: 20.04.2025).
6. Федчишин, С. А. (2021). Дипломатична служба України: організаційно-правові засади: дис. ... д-ра юрид. наук (12.00.07). Харків: Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна.
7. Кабінет Міністрів України. (2021, 21 липня). Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження № 831-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (Дата звернення: 10.03.2025).
8. *Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління*. OECD Publishing, Paris (2024). Режим доступу: <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>.
9. НАДС. (2016, 3 березня). Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ № 47. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>. (Дата звернення: 19.02.2025).
10. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петрое (2019). Київ : НАДУ.
11. Кабінет Міністрів України. (2025, 9 травня). Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2025-2026 роки: Розпорядження № 457-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2025-%D1%80#Text> (Дата звернення: 10.03.2025).
12. American Historical Association, 2022. *What is Federal Civil Service Like Today?* [online] Available at: [https://www.historians.org/about-aha-and-membership/aha-history-and-archives/gi-roundtable-series/pamphlets/em-38-who-should-choose-a-civil-service-career-\(1946\)/what-is-federal-civil-service-like-today](https://www.historians.org/about-aha-and-membership/aha-history-and-archives/gi-roundtable-series/pamphlets/em-38-who-should-choose-a-civil-service-career-(1946)/what-is-federal-civil-service-like-today) [Accessed 16 June 2025].
13. Верховна Рада України. (2018, 7 червня). Закон України «Про дипломатичну службу», № 2449-VIII {Із змінами}. Відомості Верховної Ради, 2018, № 26, ст. 219 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text> (Дата звернення: 10.03.2025).
14. Кабінет Міністрів України. (2016, 30 березня). Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України (2016). Постанова № 281(зі змін. та доп.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-%D0%BF#Text> (Дата звернення: 10.03.2025).
15. Міністерство закордонних справ України. (2019). Наказ № 425 Про затвердження вимог до осіб, які претендують на зайняття посад дипломатичної служби категорій «Б» і «В». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1073-19#Text> (Дата звернення: 10.03.2025).
16. Коровайко, А. О. (2018). Адміністративно-правове регулювання державного управління у галузі закордонних справ в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07.
17. Єфремова, О. П. (2019). Конкурс в державній службі (історико-правові аспекти): монографія. Чернівці: Видавець Лозовий В.М.
18. Конкурсний відбір на державну службу: експерти про новий законопроект. *Par.in.ua*. (2025). URL : <https://par.in.ua/information/publications/414-konkursnyi-vidbir-na-derzhavnu-sluzhbu-eksperty-pro-novyi-zakonoproiekt>. (Дата звернення : 12.03.2025)
19. Кабінет Міністрів України. (2022, 23 лютого). Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки (2022). Розпорядження № 286-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> (Дата звернення: 10.03.2025).
20. The Oxford Handbook of Digital Diplomacy // Oxford University Press. Academic. Available at: <https://global.oup.com/academic/product/the-oxford-handbook-of-digital-diplomacy-9780192859198?cc=us&lang=en&#>. [Accessed 16 June 2025].

УДК 658:351.863

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-390-397

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗБУДОВИ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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>

SCIENTIFIC AND PRACTICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE BASED ON INNOVATIVE DIGITAL TECHNOLOGIES

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 науково-практичні аспекти розбудови та управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах цифровізації всіх сфер діяльності, розбудови та функціонування самого підприємства, процесів та роботи його функціональних підсистем в тому числі організаційно-управлінських, логістичних, операційно-виробничих маркетингових та безпекових здійснюється з використанням цифрових технологій. Технології виступають засобом виконання задач, заходів, дій з застосуванням програмного забезпечення, техніки, обладнання, як техніко-технологічної основи завдяки якій здійснюється діяльність. Саме тому дослідження науково-практичних аспектів розбудови та управління системою економічної безпеки підприємства на основі використання інноваційних цифрових технологій має важливу роль та значення.

Метою статті є дослідження науково-практичних аспектів розбудови та управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій.

Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід, структурний, процесний, комплексний, функціональний наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають в структуруванні елементів управління системою економічної безпеки підприємства, що являє собою комплекс складових та елементів які взаємопов'язані та взаємодіють між собою та забезпечують планування та впровадження стратегічних, тактичних, оперативних дій та заходів з метою захисту підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз, та забезпечення стійкості підприємства до впливу негативних факторів, стабільності функціонування та подальшого розвитку. Структуровано складові системи економічної безпеки підприємств до яких відносять суб'єкти та об'єкти управління; концепцію безпеки; стратегію; функції; принципи; складові системи економічної безпеки; механізм управління що включає методи, інструменти та технології управління в тому числі цифрові технології, а також комплекс ресурсів необхідних для впровадження дій та заходів з активним використанням інноваційних цифрових технологій.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності більш детального дослідження питання формування ефективного механізму управління в системі економічної безпеки підприємства заснованого на широкому використанні сучасних інструментів та засобів інноваційних цифрових технологій, що забезпечить ефективність планування та реалізації безпекових дій з меншими витратами ресурсів та зростанням фінансово-економічних результатів функціонування в умовах сучасних викликів та загроз.

Ключові слова: управління, система економічної безпеки, управління системою економічної безпеки, інноваційні технології, цифрові технології комплексний підхід, розбудова системи безпеки

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 15

Summary. The article studies the scientific and practical aspects of the development and management of the system of economic security of the enterprise based on innovative digital technologies.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that in modern conditions of digitalization of all areas of activity, development and functioning of the enterprise itself, processes and work of all functional subsystems of the enterprise, including organizational and managerial, logistics, operational, production, marketing and security, is carried out using digital technologies. Technologies act as a means of performing tasks, activities, actions with the use of software, machinery, equipment, as a technical and technological basis due to which activities are carried out. That is

why the study of scientific and practical aspects of the development and management of the system of economic security of an enterprise based on the use of innovative digital technologies has an important role and importance.

The article is aimed at studying the scientific and practical aspects of building and managing the system of economic security of an enterprise based on innovative digital technologies.

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 structuring the elements of management of the system of economic security of the enterprise, which is a complex of components and elements that are interconnected and interact with each other and provide planning and implementation of strategic, tactical, operational actions and measures in order to protect the enterprise from external and internal threats, and to ensure the stability of the enterprise to the impact of negative factors, stability of functioning and further Development. The components of the system of economic security of enterprises are structured, which include subjects and objects of management; security concept; Strategy; Functions; Principles; components of the economic security system; a management mechanism that includes management methods, tools and technologies, including digital technologies, as well as a set of resources necessary for the implementation of actions and measures with the active use of innovative digital technologies.

Prospects for further research are the need for a more detailed study of the formation of an effective management mechanism in the system of economic security of an enterprise, based on the widespread use of modern tools and means of innovative digital management technologies, which will ensure the effectiveness of planning and implementation of security actions with less expenditure of resources and growth of financial and economic results of functioning in the conditions of modern challenges and Threats.

Keywords: *management, economic security system, economic security system management, innovative technologies, digital technologies integrated approach, security system development*

Formulas: *0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 15*

Постановка проблеми. В сучасних умовах цифровізації всіх сфер діяльності людства, і в тому числі розбудови та функціонування самого підприємства, всі процеси та роботи всіх функціональних підсистем, в тому числі організаційно-управлінських, логістичних, операційно-виробничих маркетингових та безпекових здійснюється та супроводжується використанням сучасних цифрових технологій. Технології виступають засобом виконання задач, заходів, дій з застосуванням програмного забезпечення, техніки, обладнання, приладів та технологій, як техніко-технологічної основи завдяки якій здійснюється діяльність, в тому числі із забезпечення економічної безпеки підприємства. Саме тому дослідження науково-практичних аспектів розбудови та управління системою економічної безпеки підприємства на основі використання інноваційних цифрових технологій має важливу роль та значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В науковій літературі представлена значна кількість визначення дефініції системи економічної безпеки підприємства, що свідчить про відсутність єдиної

точки зору та бачення науковцями цього поняття.

У працях Л. Донець (2008) система економічної безпеки визначається як обмежена безліч елементів, що взаємопов'язані між собою, здатних забезпечити досягнення мети та безпеку підприємства.

У праці науковців С. Тульчинської, О. Солосіч, В. Чорній (2021) складовими системи безпеки виступають об'єкт та суб'єкт безпеки, механізми її забезпечення та безпосередньо дії та заходи, спрямовані на забезпечення безпеки. Таким чином, визначено основоположні складові системи економічної безпеки, такі як суб'єкт, об'єкт, механізми, що формують її структуру і водночас забезпечується її функціонування та управління.

На думку О. Шнипко (2006) система економічної безпеки підприємства є сукупністю характеристик, якостей здатних забезпечити її самовиживання в умовах дії небезпек, загроз та розвитку. Варто зазначити, що в цьому визначенні акцентується увага на основних властивостях, таких як самовиживання та розвиток, притаманних будь-яким системам загалом і відповідно автором визначається застосування системного підходу до управління безпекою в діяльності підприємства, відзначаються

ключові філософсько-методичні аспекти та закономірності функціонування такої системи.

У дослідженнях Т. Слободяник (2008) система економічної безпеки підприємства виступає комплексом організаційно-правових заходів та дій, що мають реалізовуватися відповідними службами, підрозділами, органами з метою захисту життєво важливих інтересів людей, суб'єктів господарювання, держави від незаконних дій, які можуть завдати цим підприємствам чи фізичним особам значних втрат, реалізації небезпек та ризиків в майбутньому. Повністю погоджуючись з автором зазначимо, що це визначення є одним із найбільш повних та представляє комплексний підхід до розуміння сутності системи економічної безпеки та розкриття необхідності взаємодії з широким колом в першу чергу правових організацій в забезпеченні економічної безпеки підприємства, оскільки така безпека не може бути забезпеченою лише силами та засобами самого підприємства. Крім цього, в дослідженнях автора акцентується увага на правових аспектах безпеки, що буде важливо, оскільки ми розглядаємо безпеку не лише з організаційної та управлінської площини, як одну із внутрішніх фінансово-господарської функцій безпеки, але й спираємось на правові аспекти їх забезпечення.

У дослідженнях М. Камлика (2005) економічна безпека визначається як стан розвитку суб'єкта господарської діяльності, що має можливості до ефективної протидії реалізації загроз, ризиків, упередження їх негативного впливу та визначається стабільністю фінансового та економічного функціонування. Таким чином, економічна безпека трактується автором як стан розвитку, за якого підприємство має можливості, спроможність ефективно протидіяти негативним чинникам, маючи необхідний та достатній для цього рівень економічної фінансової стабільності.

За визначенням І. Шульга, В. Васенко, Л. Пуш, Н. Зачосової, О. Герасименко (2010) система економічної безпеки підприємства є сукупністю економічних відносин суб'єкта господарювання,

спрямованих на зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх небезпек, загроз та реалізацію визначених стратегічних цілей його діяльності. Таким чином, у визначенні цього автора саме функціонування системи економічної безпеки має цільову спрямованість та стратегічні цільові орієнтири.

Досліджуючи складові елементи системи економічної безпеки підприємства Л. Шемяєва (2009) зазначає їх як організаційну сукупність суб'єктів зовнішньої та внутрішньої безпеки, а саме органів, служб, наукових підходів, об'єктів, нормативно-правових засад, концепції, стратегії, політики, функцій, принципів, методів та засобів, спрямованих на забезпечення захисту підприємства, реалізацію його стратегічних та тактичних інтересів. З таким повним та всеохоплюючим визначенням можна лише погодитись, оскільки воно найбільш повно розкриває як складові, так і сутність призначення та цільові аспекти розбудови і функціонування системи економічної безпеки підприємства.

У дослідженнях З. Живко (2019) система економічної безпеки суб'єктів господарювання визначається як сукупність відносин, спрямованих на найбільш оптимальне управління фінансовою, операційною чи інвестиційною діяльністю суб'єкта завдяки упередженню небезпек, загроз та того негативного впливу, який вони здатні здійснювати на їх діяльність задля найбільш ефективного досягнення визначеної мети та цілей, зміцнення потенціалу та забезпечення майбутнього розвитку. Варто зазначити, що в цьому розумінні системи економічної безпеки, саме її функціонування невід'ємно пов'язано з процесом управління, оскільки саме внаслідок управління успішно реалізуються як і захисні функції цієї системи та можливість протидіяти загрозам та ризикам, так і можливість управляти відносинами з партнерами та зміцненням власного економічного ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання.

За іншим визначенням Т. Іванюти, А. Заїчковського (2009) система економічної

безпеки є обмеженою множиною елементів, які маючи взаємозв'язки між собою дають можливість забезпечити безпеку та досягнення визначених підприємством цілей. Складовими системи, здатними забезпечити реалізацію цих цілей виступають суб'єкт, об'єкт, механізми забезпечення безпеки та прийнята підприємством політика в сфері безпеки. Таким чином, авторами акцентується увага не лише на складових, необхідних для функціонування системи безпеки, а й на необхідності формування та впровадження політики в сфері безпеки.

Науковці В. Прохорова, О. Кучеренко (2019) акцентують увагу на єдності економічної безпеки підприємства як цілісної системи, що виступає сукупністю пов'язаних зв'язками елементів, до яких, на думку авторів, відносять суб'єкт, об'єкт та механізми управління. Загалом погоджуючись з авторами зазначимо, що не менш важливими для системи економічної безпеки є її організаційна структура та працівники, інформаційне, технічне, фінансове забезпечення, правові засади та інші складові та елементи.

У дослідженнях О. Захарова (2012) система економічної безпеки передусім поєднує внутрішніх та зовнішніх суб'єктів, що маючи спільну мету та цілі спрямовують свої зусилля на її забезпечення та мають для цього необхідну матеріально-технічну базу, фахівців, співробітників, механізм управління, з широким колом методів, технологій та засобів забезпечення безпеки. Водночас, важливим є надання цим суб'єктам управління необхідних прав та повноважень, функцій, які давали б їм можливість до ефективного управління і таким чином забезпечували здатність до ефективної протидії небезпекам та загрозам. На нашу думку визначення О. Захарова (2012) є одним із найбільш повних комплексних бачень системи економічної безпеки підприємства та її складових, що спрямовані на практичні можливості, дій та забезпечують ефективність функціонування такої системи.

Праці О. Коробчинського (2009) описують систему економічної безпеки як

сукупність організаційних, управлінських, технічних, маркетингових та профілактичних дій, засобів, здатних забезпечити захист інтересів підприємства від загроз та небезпек як на самому підприємстві, так і від впливу зовнішніх негативних факторів. Варто зазначити, що автор представляє систему економічної безпеки сформовану з її функціональних складових, що визначають напрями практичних заходів забезпечення безпеки, що на думку автора забезпечуватимуть якісний та кількісний захист інтересів суб'єкта господарювання.

Проте, незважаючи на широту і різноманітність наукових поглядів та новизну представлених наукових концептів, питання науково-практичних аспектів розбудови та управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій потребує проведення подальших наукових досліджень.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження науково-практичних аспектів розбудови та управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій.

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. Дослідження науково-практичних аспектів розбудови та управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій потребує розгляду дефініції сутності поняття системи економічної безпеки підприємства, наукових підходів та принципів її розбудови і функціонування.

Досліджуючи теоретично-методичні засади управління системою економічної безпеки підприємства слід зазначити, що науковці розуміють його як систему принципів та методів розробки та впровадження управлінських рішень, спрямованих на забезпечення захисту підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз (Тульчинська, Чорній, Салоїд, 2018).

При цьому основна увага науковців сфокусована на складових управління.

Метою управління системою економічної безпеки підприємства є планування та реалізація дій, здатних забезпечити захист підприємства від небезпеки та ризиків і забезпечити його стабільну та ефективну діяльність. Відповідно до мети завданнями управління системою економічної безпеки є оцінка стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, небезпек та загроз його діяльності; виявлення деструктивних тенденцій, потенціальних загроз та ризиків його

діяльності; розробка концепції та стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства; розбудова та впровадження механізму забезпечення економічної безпеки; розробка заходів спрямованих на протидію захисту підприємства від фактичних та потенційних ризиків, небезпек його діяльності.

Елементи управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій представлено на рис. 1.



Рис.1. Елементи управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій

Джерело: сформовано автором

На думку С. Ілляшенко (2015) та інших науковців управління системою економічної безпеки підприємства повинно відповідати таким загальним принципам як системність, комплексність, взаємоузгодженість, об'єктивність, універсальність, результативність, адекватність. Зазначимо, що представлені принципи є загальними та відповідно є основами для розбудови та управління системами економічної безпеки для підприємств, що функціонують в різних сферах, галузях економічної діяльності, в різних умовах дії загроз та небезпек зовнішнього ринкового середовища.

Теоретико-методологічною основою розбудови та функціонування систем економічної безпеки, крім наукових підходів, виступають принципи, на засадах яких здійснюється їх розбудова та управління.

У дослідженнях О. Подра, Г. Левків, М. Копитко (2019) визначено низку принципів, на засадах яких базуються та функціонують системи безпеки. Серед таких принципів, в першу чергу, науковці зазначають принципи розвитку, що забезпечують відповідність реакцій на зовнішні та внутрішні зміни та впровадження відповідних змін у власній структурі; принцип законності, який визначає необхідність діяти згідно із нормами прийнятого законодавства; принцип адаптивності, як здатність швидкої адаптації до зовнішніх та внутрішніх змін; принцип єдності всіх структур та підрозділів підприємства у їх взаємодії та узгодженості дій, спрямований на забезпечення економічної безпеки підприємства; принцип удосконалення, який передбачає необхідність впровадження техніко-технологічних удосконалень, нових технологій та підходів; принцип безперервності, оскільки забезпечення економічної безпеки повинно здійснюватися безперервно з метою повного та постійного захисту підприємства; принцип оперативності, оскільки реакція на впливи негативних зовнішніх та внутрішніх чинників, ризику та загрози має бути швидкою,

оперативною; принцип економічної доцільності та обґрунтованості, оскільки всі витрати ресурсів спрямовані на забезпечення економічної безпеки повинні мати економічну доцільність та бути меншими, ніж втрати від реалізації небезпек та загроз; принцип координації, заснований на необхідності взаємодії між структурними підрозділами та працівниками підприємства, зовнішніми партнерами, стейкхолдерами в спільному впровадженні заходів та дій із забезпечення економічної безпеки підприємства.

Узагальнюючи зазначимо наступні принципи розбудови та управління системою економічної безпеки підприємства: системність; цілеспрямованість; компетентність; адаптивність; автономність; конкретність; гнучкість; досяжність; безперервність; емерджентність; відкритість; координованість; єдиноначальність. Ці принципи визначають основні засади формування та функціонування безпекових систем суб'єктів господарювання, проте цей перелік не є вичерпним, оскільки в залежно від виду економічної діяльності, специфіки функціонування та управління цей перелік може доповнюватися специфічними принципами, які відображатимуть особливості діяльності та завдання, які стоять перед системами економічної безпеки конкретних суб'єктів господарської діяльності.

Зазначимо, що головною метою розбудови системи економічної безпеки та управління такою системою є попередження проявів небезпек та загроз, розгортання можливих кризових явищ на підприємстві, забезпечення його стабільного, успішного функціонування та ефективного розвитку в майбутньому.

Узагальнюючи наукові концепти та бачення перелічимо перелік завдань, які мають вирішувати системи економічної безпеки підприємства з метою досягнення поставленої мети. Серед таких завдань: інформаційно-аналітична робота пов'язана зі збором та опрацюванням значного обсягу

інформації щодо аналізу ситуації, даних та прогнозування майбутніх подій; впровадження моніторингу дій партнерів, конкурентів, інших контрагентів; захист прав та інтересів підприємства, інтелектуальних ресурсів, комерційної таємниці, інформації, захист майна, фінансових ресурсів підприємства, його товарно-матеріальних цінностей; примноження капіталу підприємства; забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його продукції; забезпечення фінансової стійкості та високої продуктивності, ефективності, діяльності підприємства на ринку; формування організаційної структури, яка повною мірою відповідала б масштабам, потребам підприємства, його цілям в забезпеченні безпеки, а в її складі необхідного за розміром та чисельністю підрозділу, служби економічної безпеки; забезпечення високого рівня професіоналізму роботи працівників служби безпеки у виконанні покладених на них обов'язків, зростання їхніх знань та компетенцій; цифровізація, удосконалення технологічного забезпечення служб та підрозділів, працівників системи економічної безпеки підприємства та вирішення інших важливих для стабільного функціонування і майбутнього розвитку підприємства завдань та цілей.

Висновки. Узагальнення результатів проведених досліджень дає можливість зробити висновок, що управління системою економічної безпеки підприємства являє собою структурований комплекс складових та елементів які взаємопов'язані та взаємодіють між собою та забезпечують планування та впровадження стратегічних, тактичних, оперативних дій та заходів з метою захисту підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та забезпечення

стійкості підприємства до впливу негативних факторів, стабільності функціонування та подальшого розвитку. Структуровано складові системи економічної безпеки підприємств до яких відносять суб'єкти управління та об'єкти управління; концепцію забезпечення безпеки; стратегію забезпечення безпеки; сформований підрозділ з економічної безпеки; функції планування, організація, мотивації, координації та контролю в управлінні; принципи формування та функціонування системи; складові системи економічної безпеки: кадрову, ринкову, інформаційну, фінансову, інтерфейсну, інноваційну, виробничу, правову, техніко-технологічну, інвестиційну, фізичну, цифрову; механізм управління що включає методи, інструменти та технології управління в тому числі цифрові інформаційні технології, а також комплекс нормативно-правових, матеріальних, кадрових, фінансових, інформаційних та техніко-технологічних ресурсів необхідних для розбудови та функціонування системи економічної безпеки, планування та впровадження безпекових дій та заходів з активним використанням інноваційних цифрових технологій, які забезпечують можливість здійснення ефективного управління та забезпечення стабільності та розвитку підприємства в поточній діяльності та в майбутньому та формують його здатність адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози та виклики плануючи та впроваджуючи превентивні заходи та забезпечуючи контроль над діяльністю з впровадженням механізму моніторингу.

Література:

1. Донець, Л. & Ващенко, Н. (2008). Економічна безпека підприємства. Київ: Центр навчальної літератури. 240 с.
2. Іванюта, Т. & Заїчковський, А. (2009). Економічна безпека підприємства. Київ : Центр навч. л-ри. 256 с.
3. Ілляшенко, О. & Погорелов, Ю. (2015). Передумови формування механізму управління системою економічної безпеки підприємства. *Вісник*

- Хмельницького національного університету.* № 4(2). С.151-156.
4. Живко, З. (2019). Економічна безпека держави. Черкаси: видавець Чабаненко. 240 с.
5. Захаров, О. (2012). Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вчені записки університету «КРОК».* № 32. С. 80-86.

6. Камлик, М. (2005). Економічна безпека підприємницької діяльності. Економікоправовий аспект. Київ: Атіка. 432 с.
7. Коробчинський, О. (2009). Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. №. 4 (94). С. 41-45.
8. Прохорова, В. & Кучеренко, О. (2019). Управління економічною безпекою підприємств: монографія. Харків : УкрДАЗТ. 282 с.
9. Подра, О., Левків, Г. & Копитко, М. (2019). Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 3. С. 136-140.
10. Слободяник, Т. (2008). Запровадження комплексної системи економічної безпеки та оцінка її ефективності на сучасному підприємстві. *Економічний простір*. № 12. С. 22–27.
11. Тульчинська, С., Чорній, Б. & Салод, С. (2018). Механізм оцінювання залучення інвестиційних ресурсів як засіб забезпечення економічної безпеки промислових підприємств: монографія. Київ: Основи. 170 с.
12. Тульчинська, С., Солосіч, О., & Чорній, В. (2021). Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9. С. 54-58.
13. Шемаєва, Л. (2009). Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища : монографія. К. : НШМБ. 357 с.
14. Шнипко, О. (2006). Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект. Київ: Генеза. 288 с.
15. Шульга, І., Васенко, В., Пуш, Л., Зачосова, Н., & Герасименко, О. (2010). Економічна безпека держави, суб'єктів господарювання та тіньова економіка: колективна монографія. Черкаси: Маклауг. 367 с.

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.9:614.8.084:504.75:616-036.22
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-398-406

ЕКОЛОГІЧНІ ТА ЕПІДЕМІЧНІ ЗАГРОЗИ ПСИХІЧНОМУ ЗДОРОВ'Ю: РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ДО ЇХ ПРОТИДІЇ

Оксана Креденцер

Д-р психол. наук, професорка, керівник відділу соціальної психології особистості Інституту соціальної та політичної психології НАПН України, Київ, Україна, e-mail: okred278@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4119-190X>

ECOLOGICAL AND EPIDEMIC THREATS TO MENTAL HEALTH: THE ROLE OF THE PERSON'S PSYCHOLOGICAL READINESS IN THEIR COUNTERACTIONS

Oksana Kredentser

Dr., Prof., Head of department of Social Psychology of Personality of Institute of Social and Political Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: okred278@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4119-190X>

Анотація. У статті розглянуто актуальну проблему впливу екологічних та епідемічних загроз на психічне здоров'я особистості в сучасних умовах глобальних кліматичних змін та зростання епідемічних ризиків. Актуальність дослідження зумовлена значним збільшенням кількості та масштабів екологічних катастроф і епідемій, які мають безпосередній вплив на психологічний стан населення, що підтверджується статистичними даними щодо зростання поширеності психічних розладів серед постраждалих. Метою дослідження є аналіз екологічних та епідемічних загроз на ментальне здоров'я особистості та визначення ролі психологічної готовності особистості до їх протидії. Методологія дослідження включала теоретичний аналіз наукових джерел та емпіричне дослідження методом фокус-групового інтерв'ю із залученням 55 студентів-психологів. Процедура дослідження охоплювала розробку детального гайду фокус-групового інтерв'ю, контент-аналіз транскриптів та застосування методу інтерпретативного феноменологічного аналізу. В результаті дослідження розроблено класифікацію психологічних наслідків екологічних та епідемічних загроз, що включає чотири основні групи: прямі психологічні наслідки екологічних проблем, психологічні наслідки епідемічних загроз, комплексні психосоціальні наслідки та окрему групу ризиків для вразливих верств населення. Запропоновано та теоретично обґрунтовано концепцію психологічної готовності особистості до протидії екологічним та епідемічним загрозам як ефективного превентивного механізму збереження психічного здоров'я. Розроблено структурну модель психологічної готовності, що включає п'ять взаємопов'язаних компонентів: когнітивний, мотиваційний, емоційний, диспозиційний та операційний. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та валідації діагностичного інструментарію для оцінки рівня психологічної готовності особистості до протидії екологічним та епідемічним загрозам, а також у створенні та апробації програм психологічного супроводу і тренінгів, спрямованих на формування такої готовності у різних вікових та професійних груп населення.

Ключові слова: екологічні та епідемічні загрози, психічне здоров'я, психологічна готовність, екологічні катастрофи, епідемії, професійні та ігрові середовища, коучинг, фасилітація, стрес, тривога, кризові умови.

Формул: 0; **рис.:** 1, **табл.:** 1, **бібл.:** 24

Abstract. The article examines the pressing issue of the impact of ecological and epidemic threats on mental health in the context of global climate change and increasing epidemic risks. The research relevance is determined by the significant increase in the number and scale of ecological disasters and epidemics, which directly affect the psychological state of the population, as confirmed by statistical data on the growing prevalence of mental disorders among victims. The aim of the study is to analyze ecological and epidemic threats to mental health and determine the role of psychological readiness to counteract these threats. The research methodology included theoretical analysis of scientific sources and an empirical study using focus group interviews involving 55 psychology students. The research procedure encompassed the development of a detailed focus group interview guide, content analysis of transcripts, and application of the interpretative phenomenological analysis method. As a result of the research, a classification of psychological consequences of ecological and epidemic threats was developed, including four main groups: direct psychological consequences of ecological problems, psychological consequences of epidemic threats, complex psychosocial consequences, and a separate group of risks for vulnerable populations. The concept of psychological readiness to counteract ecological and epidemic threats as an effective preventive mechanism for preserving mental

health has been proposed and theoretically substantiated. A structural model of psychological readiness has been developed, consisting of five interconnected components: cognitive, motivational, emotional, dispositional, and operational. Prospects for further research include the development and validation of diagnostic tools to assess the level of psychological readiness to counteract ecological and epidemic threats, as well as the creation and testing of psychological support programs and trainings aimed at developing such readiness in different age and professional groups.

Keywords: environmental and epidemic threats, mental health, psychological preparedness, environmental disasters, epidemics, professional environments, game-based environments, coaching, facilitation, stress, anxiety, crisis conditions.

Formulas: 0; fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 24

Постановка проблеми. Глобальні виклики сучасності, зокрема екологічні та епідемічні загрози, створюють безпрецедентний тиск на психологічну стійкість особистості та суспільства в цілому. Комплексний характер цих загроз вимагає не лише інституційних відповідей на рівні державної політики та міжнародної співпраці, але й розвитку специфічних психологічних компетентностей на індивідуальному рівні. Психологічна готовність до протидії екологічним та епідемічним загрозам постає як інтегративне особистісне утворення, що забезпечує адаптивну та проактивну відповідь на виклики, пов'язані зі збереженням здоров'я в умовах глобальних криз.

Актуальність дослідження психологічної готовності до протидії екологічним та епідемічним загрозам зумовлена кількома об'єктивними факторами. По-перше, масштаб та інтенсивність екологічних викликів демонструють стійку тенденцію до посилення. Кліматичні зміни, забруднення довкілля, деградація екосистем та виснаження природних ресурсів стають факторами не лише фізичного, але й психологічного неблагополуччя. По-друге, пандемія COVID-19 продемонструвала глибину психологічного впливу епідемічних загроз на індивідуальному та суспільному рівнях, актуалізувавши проблему готовності до таких викликів. По-третє, міждисциплінарні дослідження свідчать про взаємозв'язок між екологічними та епідемічними загрозами, що вимагає комплексного підходу до формування готовності протидіяти їм. По-четверте, війна в Україні призвела до серйозних екологічних та епідемічних загроз для

здоров'я населення. Тривалий конфлікт створює умови для забруднення навколишнього середовища, погіршення санітарних умов, зростання психічних розладів серед цивільного населення та військових. Ці фактори значно ускладнюють боротьбу з інфекційними захворюваннями та ставлять під загрозу здоров'я мільйонів людей. Нарешті, недостатній рівень психологічної готовності населення до таких загроз суттєво знижує ефективність інституційних заходів з їх попередження та подолання.

Сучасна екологічна ситуація характеризується безпрецедентним рівнем антропогенного впливу на природні системи. Кліматичні зміни проявляються у зростанні середньої температури на планеті на 1,2°C порівняно з доіндустріальним періодом, що супроводжується підвищенням частоти та інтенсивності екстремальних погодних явищ. За даними ВООЗ, забруднення повітря призводить до приблизно 7 мільйонів передчасних смертей щорічно. Забруднення водних ресурсів, зокрема пластиком (понад 11 мільйонів тонн потрапляють в океани щороку), становить загрозу як для морських екосистем, так і для здоров'я людини через біоаккумуляцію токсичних речовин. Згідно зі звітом WWF "Living Planet Report" (2024), з 1970 року чисельність популяцій диких тварин зменшилась на 68%, що свідчить про критичне скорочення біорізноманіття. Деградація ґрунтів та опустелювання впливають на продовольчу безпеку та зумовлюють міграційні процеси, особливо в країнах, що розвиваються.

Епідемічна ситуація у світі характеризується як поверненням "старих"

інфекційних захворювань, так і появою нових патогенів. Пандемія COVID-19, яка призвела до понад 7 мільйонів смертей, продемонструвала глобальну вразливість людства перед інфекційними захворюваннями та недостатню готовність систем охорони здоров'я до масштабних епідемічних загроз. Зростаюча антимікробна резистентність становить серйозну загрозу для ефективного лікування інфекцій – за прогнозами ВООЗ, до 2050 року вона може спричинити до 10 мільйонів смертей щорічно. Кліматичні зміни сприяють поширенню трансмісивних захворювань у нові географічні регіони, зокрема малярії, лихоманки денге та чикунгуньї. Одночасно з цим, вторгнення людей у природні екосистеми підвищує ризик виникнення нових зоонозних інфекцій. Процеси глобалізації, зростання мобільності населення та урбанізація створюють сприятливі умови для швидкого поширення інфекційних захворювань.

Окрім того, актуальність дослідження посилюється військовими подіями в Україні. Адже повномасштабна російська агресія створила безпрецедентні виклики для життя та здоров'я населення, зокрема в екологічній та епідеміологічній сферах.

Екологічні наслідки збройного конфлікту мають глибокий і системний характер. Військові дії спричиняють масштабні руйнування природних екосистем, промислової інфраструктури та створюють довгострокові загрози навколишньому середовищу. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, станом на 2023 рік зафіксовано понад 2,5 тисячі випадків серйозної екологічної шкоди. Йдеться про забруднення ґрунтів, водойм, атмосферного повітря внаслідок бойових дій, пошкодження промислових об'єктів та складів небезпечних речовин (Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, 2024).

Особливу тривогу викликає деградація природно-заповідного фонду. Близько 30% природоохоронних територій зазнали безпосереднього впливу бойових

дій, що створює довгострокові ризики для біологічного різноманіття та екологічної стабільності регіонів.

Епідеміологічна ситуація також характеризується значними ускладненнями. Масові переміщення населення, руйнування медичної інфраструктури, перебої в роботі комунальних служб створюють сприятливі умови для поширення інфекційних захворювань. Світова організація охорони здоров'я зафіксувала за 2022-2023 роки: зростання захворюваності на туберкульоз на 37%; збільшення випадків гепатиту на 22%; підвищення ризику спалахів кишкових інфекцій на 45%.

Психологічний вимір цієї проблеми є не менш складним. Постійний стрес, невизначеність, травма війни призводять до формування стійких психологічних бар'єрів у сприйнятті екологічних та епідеміологічних загроз. Люди перебувають у стані хронічної тривоги, що ускладнює адаптивні механізми протидії зовнішнім ризикам.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження психологічної готовності до протидії екологічним та епідемічним загрозам в українській психології характеризується фрагментарністю та відсутністю комплексного підходу. Теоретичні аспекти психологічної готовності особистості до діяльності в умовах війни та інших умовах соціальної напруженості розроблялись у працях В. О. Моляко (2018), Л. М. Карамушки та ін. (2008), Л. М. Карамушки, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко та ін. (2024). М. С. Корольчука, В. М. Крайнюк (2006). Психологічні аспекти реагування на екологічні катастрофи представлені в ряді робіт (Скребець & Шлімакова, 2014; Кряж & Баєва, 2020 та ін.) та досліджували психологічні наслідки екологічних загроз та формування екологічної свідомості (наприклад, Юрченко, Хорошев, Логовський & Ващук, 2023). Проблемою екологічних ризиків займалися Ю. Г. Павлік (2019), Ю. Чаплінська та М. Казначеев (2023) та ін.

Проблематика психологічної готовності до епідемічних загроз актуалізувалась в українському науковому дискурсі відносно недавно, переважно у зв'язку з пандемією COVID-19. Психологічні аспекти адаптації до карантинних обмежень та подолання стресу, пов'язаного з пандемією, висвітлювались у багатьох працях вітчизняних психологів-науковців: М. М. Слюсаревського, Л. А. Найдьоновой, О. Л. Вознесенської, 2020; Л. М. Карамушки, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко та ін., 2021 та ін.).

Зарубіжні дослідження психологічної готовності до протидії екологічним та епідемічним загрозам представлені кількома потужними напрямками. У контексті екологічних загроз значний внесок зробили дослідження в галузі екологічної психології (Clayton, 2020; Hartig, Mitchell, de Vries & Frumkin, 2014; Albrecht et al., 2007), які розкривають механізми формування проекологічної поведінки та психологічної адаптації до змін довкілля. Концепт «*екотривоги*» (eco-anxiety) та «*кліматичної тривоги*» (climate anxiety) (Clayton, Manning, Krygsman, & Speiser, 2017) дозволяє зрозуміти емоційні реакції на усвідомлення екологічних загроз та шляхи їх конструктивної трансформації. Дослідження «*соластальгії*» (руйнівні психологічні реакції у людей, які зазнали погіршення навколишнього середовища) представлені в роботах ряду дослідників (Albrecht, et al., 2007; Cáceres, Leiva-Bianchi, Serrano, Ormazábal, Mena, & Cantillana, 2022).

Психологічні аспекти готовності до епідемічних загроз активно досліджувались в межах «психології пандемій» (psychology of pandemics), що особливо інтенсивно розвинулась під час COVID-19. Праці S. Taylor (2019), D. R. Garfin, R. C. Silver, E. A. Holman, (2020) присвячені вивченню психологічних механізмів сприйняття ризиків інфекційних захворювань, детермінант дотримання захисних заходів

та психологічної резилієнтності в умовах епідемічних загроз.

Однак, незважаючи на наявні здобутки, в українській та зарубіжній психології спостерігається дефіцит досліджень, спрямованих на вивчення інтегративних механізмів формування психологічної готовності до комплексних загроз здоров'ю, якими є поєднання екологічних та епідемічних викликів. Особливо відчутним є брак емпіричних досліджень психологічних детермінант ефективної протидії таким загрозам на індивідуальному рівні.

Формулювання цілей статі. Метою цієї публікації є аналіз екологічних та епідемічних загроз на ментальне здоров'я особистості та визначення ролі психологічної готовності особистості до протидії цим загрозам.

Виходячи з поставленої мети нами були сформульовані наступні **завдання**:

1) визначити вплив екологічних та епідемічних загроз на ментальне здоров'я особистості, здійснити його класифікацію;

2) обґрунтувати роль психологічної готовності особистості до протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров'ю людини у протидії визначеним загрозам;

3) розробити модель психологічної готовності особистості до протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров'ю людини у протидії визначеним загрозам.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз літератури показав, що екологічні та епідемічні катастрофи фізичних травм, пошкодження інфраструктури та економічних втрат, повені можуть спричинити психосоціальні проблеми, як відразу після події, так і в довгостроковій перспективі, такі як психологічний стрес, травми, тривога, безсоння, депресія та соціальна дисфункція (наприклад, Foudi, Osés-Eraso, & Galarraga, 2017).

Так, наприклад, з 1998 по 2017 рік, за оцінками, 20 мільйонів людей у Європі постраждали від повеней. З постраждалих від 9 до 53% людей заявили, що мали

постійні проблеми з психічним здоров'ям. Вартість проблем із психічним здоров'ям, викликаних повеннями в Європі в період з 1998 по 2017 рік, оцінювалася в 0,2 млрд. євро до 1,22 млрд. євро. До 2100 року, у сценарії підвищення рівня моря і без коригувальних заходів, очікується, що станеться ще 5 мільйонів випадків легкої депресії лише через прибережні повені (Bosello et al., 2012).

Тяжкість психологічних проблем пропорційна масштабам та швидкості повені, а також на них впливають такі фактори, як ступінь та близькість втрат та збитків, ступінь порушення повсякденного життя, ступінь отриманої соціальної підтримки та їх соціально-економічний статус (Fernandez et al., 2015).

Як показує аналіз літератури, до наслідків впливу пандемії на людину відносять депресію, тривожність, безсоння, психічні розлади, невпевненість, фрустрацію, страх. Психологічні реакції на пандемію можуть відрізнятися, залежно від тих наслідків, які COVID-19 спричинив для

конкретної людини. Найбільш поширеними є *неконтрольовані й страх, тривожність, розчарування, нудьга та самотність* (Cénat, et al., 2021; Serafini, Parmigiani, Amerio, Aguglia, Sher & Amore, 2020).

З метою вивчення впливу екологічних та епідемічних загроз на ментальне здоров'я особистості нами було проведено **дослідження методом фокус-групового інтерв'ю**.

Було проведено три фокус-групи. Загальна кількість учасників 55 студентів-психологів (4 та 5 курси). Тривалість кожної групи 80 хв.

Процедура дослідження включала: 1) розробку детальної гайди фокус-групового інтерв'ю; 2) контент-аналіз транскриптів; 3) метод інтерпретативного феноменологічного аналізу.

В результаті аналізу та інтерпретації отриманих даних нами була здійснена *класифікація екологічних та епідемічних загроз психічному здоров'ю особистості* (рис. 1).



Рис. 1. Екологічні та епідемічні загрози психічному здоров'ю особистості

Розглянемо кожну виділену групу.

1) До прямих психологічних наслідків екологічних проблем були віднесені наступні:

- Екотривога та кліматична тривога – зростання тривожних розладів через усвідомлення масштабів екологічної кризи

- Соласталія – психологічний дистрес, викликаний змінами у звичному середовищі існування

- Посттравматичний стресовий розлад у постраждалих від природних катастроф (посух, повеней, лісових пожеж)

- Хронічний стрес від нестабільних умов проживання у забруднених регіонах

- Погіршення когнітивних функцій через вплив токсичних речовин у повітрі та воді

2) Психологічні наслідки епідемічних загроз включають:

- Масова тривога та панічні розлади під час епідемії

- Посттравматичний стресовий розлад у перехворілих та медичних працівників

- Депресивні стани через соціальну ізоляцію та карантинні обмеження

- Загострення фобій, особливо нозофобії (страху захворюти)

- Хронічний стрес від невизначеності та непередбачуваності епідемічної ситуації

3) До групи комплексних психосоціальних наслідків увійшли:

- Зростання відчуття безпорадності та втрати контролю

- Порушення соціальних зв'язків через переміщення, ізоляцію та зміну звичного способу життя

- Екзистенційна тривога та страх за майбутнє власне та наступних поколінь

- Зниження резилієнтності через кумулятивний вплив множинних стресорів

- Розвиток негативних копінг-стратегій (зловживання алкоголем, наркотиками)

- Гостра реакція на стрес та стресові хронічні розлади.

4) Окрему групу склали ризики для вразливих груп, яка включає:

- Посилення нерівності у доступі до психологічної допомоги

- Диспропорційний вплив на осіб з попередніми психічними розладами

- Підвищена вразливість дітей та підлітків через формування світогляду в умовах постійної загрози

- Додаткове психологічне навантаження на осіб з хронічними соматичними захворюваннями

Отже, результати дослідження показали, що необхідність системного підходу до формування психологічної готовності особистості протидіяти таким загрозам та розвитку адаптивних механізмів збереження ментального здоров'я в умовах наростаючих екологічних та епідемічних викликів, зумовлена низкою протиріч: *по-перше*, об'єктивним зростанням кількості та масштабів екологічних та епідемічних загроз, *по-друге*, суб'єктивним впливом цих загроз на психічне та фізичне здоров'я людини, і, *по-третє*, об'єктивною ефективністю превенції такого впливу на психічне та фізичне здоров'я людини.

З цієї точки зору, в рамках нашого підходу психологічна готовність особистості до протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров'ю людини є ефективним *превентивним засобом* забезпечення здоров'я людини в таких умовах.

В межах нашого дослідження ми визначаємо *психологічну готовність особистості протидіяти екологічним та епідемічним загрозам* як систему когніцій, мотивів, цінностей, навичок та особистісних якостей, необхідних для успішної оцінки екологічних та епідемічних загроз та їх протидії.

Психологічна готовність особистості протидіяти екологічним та епідемічним загрозам включає наступні структурні компоненти: когнітивний, мотиваційний, емоційний, диспозиційний, операційний (табл. 1).

Таблиця 1

Структура психологічної готовності протидіяти екологічним та епідемічним загрозам

	Компонент	Показники
1	Когнітивний	Когнітивна стійкість особистості у протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров'ю людини
2	Мотиваційний	Проекологічна мотивація особистості у протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров'ю людини

Продовження Таблиці 1

3	Емоційний	Психологічний добробут особистості у протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров'ю людини
4	Диспозиційний	Проактивність та резильєнтність особистості у протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров'ю людини
5	Операційний	Практики психогієни особистості у протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров'ю людини

Одним із ефективних інструментів промоції психологічної готовності до протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров'ю людини в освітньому просторі формування такої готовності є метод **фасилітації**, що активно інтегрується в освітні, тренінгові, профілактичні та реабілітаційні програми.

Фасилітація в психології розглядається як процес активного сприяння взаємодії, розвитку, прийняттю рішень у групі чи в індивідуумів через застосування цілеспрямованих технік, які забезпечують залучення учасників до обговорення, співтворчості, критичного мислення та рефлексії. У межах освітнього простору фасилітація дозволяє створити безпечне середовище, в якому учасники можуть вільно висловлювати думки, ділитися переживаннями та спільно напрацьовувати стратегії подолання психологічних бар'єрів і тривожності, пов'язаних з ризиками для здоров'я.

Особливо ефективною фасилітація є у *професійних та ігрових середовищах*, де поєднуються елементи симуляції реальних ситуацій, кейс-методи, метафоричні техніки, сюжетно-рольові моделі взаємодії. Створення таких середовищ дозволяє відпрацювати поведінкові патерни в умовах загроз (наприклад, епідемічної небезпеки або техногенної катастрофи), зміцнити навички командної взаємодії, відповідального прийняття рішень, стресостійкості.

Сучасна фасилітація часто поєднується з методами *коучингу*, що орієнтовані на особистісний розвиток, усвідомлення внутрішніх ресурсів та постановку життєвих або професійних цілей. Застосування коучингового підходу в рамках фасилітованих сесій сприяє активації мотивації, підвищенню відповідальності за власну поведінку в

умовах ризику, розвитку рефлексивного мислення. Учасник не отримує готових рішень, натомість формує їх самостійно за допомогою продуманих запитань, групової взаємодії та зворотного зв'язку.

Отже, фасилітація у поєднанні з коучингом у професійних та ігрових освітніх середовищах становить потужний засіб не лише розвитку м'яких навичок, а й формування психологічної готовності до дій у реальних екстремальних обставинах, що загрожують здоров'ю та добробуту людини. Це відповідає сучасним вимогам до освіти, яка має бути не лише інформаційною, а й трансформаційною — такою, що готує до життя в умовах постійних викликів.

Висновки. Аналіз літературних джерел та результати емпіричного дослідження підтверджують значний вплив екологічних та епідемічних загроз на психічне здоров'я особистості, що проявляється у розвитку різноманітних психологічних розладів: тривожності, депресії, посттравматичного стресового розладу та порушення соціальної адаптації.

Результати дослідження методом фокус-груп дозволили виділити чотири основні групи психологічних наслідків екологічних та епідемічних загроз: прямі психологічні наслідки екологічних проблем (екотривога, соластальгія, ПТСР); психологічні наслідки епідемічних загроз (масова тривога, панічні розлади, депресивні стани); комплексні психосоціальні дослідження (відчуття безпорадності, порушення соціальних зв'язків, екзистенційна тривога); особливі ризики для вразливих груп населення.

Концепція психологічної готовності особистості до протидії екологічним та

епідемічним загрозам як ефективного превентивного механізму психічного здоров'я, представляє собою систему когніцій, мотивів, цінностей, навичок та особистісних якостей та включає п'ять взаємопов'язаних компонентів: когнітивний, мотиваційний, емоційний, диспозиційний та операційний, кожен з яких виконує специфічні функції у забезпеченні адаптивної поведінки в умовах розвитку екологічних та епідемічних викликів.

Виявлено об'єктивну потребу системного підходу до формування психологічної готовності особистості протидіяти екологічним та епідемічним загрозам, зумовлену протиріччям між зростанням кількості та масштабів цих

загроз, їх суб'єктивним впливом на здоров'я людини та об'єктивною ефективністю профілактичних заходів.

Міждисциплінарний характер проблеми потребує об'єднання зусиль психологів, екологів, епідеміологів, фахівців з охорони здоров'я для розроблення ефективних стратегій протидії загрозам.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що психологічна готовність особистості до протидії екологічним та епідемічним загрозам в умовах війни є складним, багатовимірним феноменом, який вимагає постійної уваги, досліджень та цілеспрямованої роботи з формування адаптивних механізмів реагування.

Література:

1. Карамушка, Л. М. (Ред.) (2008). *Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін*: навч. посіб. Науковий світ.
2. Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., Терещенко, К. В., та ін. (2021). *Психолого-організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості*: монографія. Л. М. Карамушка (Ред.). Видавець Вікторія Кундельська.
3. Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., Терещенко, К. В., та ін. (2024). *Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення*. Л. М. Карамушка (Ред.). Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741857/>
4. Корольчук, М. С., & Крайнюк, В. М. (2006). *Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах*. Ніка-центр.
5. Кряж, І. В., & Баєва, К. О. (2020). Роль екологічної світоглядної позиції в подоланні проблем, спричинених глобальними змінами навколишнього середовища. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія Психологія*, (69), 64–73. <https://doi.org/10.26565/2225-7756-2020-69-09>
6. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. (2024). Вплив війни на довкілля. <https://mepr.gov.ua/rosijsko-ukrayinska-vijna-vplyv-na-dovkillya-u-kyievi-predstavly-druge-vydannya-doslidzhennya-pro-ekologichni-naslidky-vijny/>
7. Моляко, В. О. (2018). Психологічні проблеми конструювання образу світу (загальні положення робочої концепції). *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*, 14(1), 5–18.
8. Павлік, Ю. (2019). Екологічний ризик як складна соціальна ситуація: динаміка конструювання проблеми. *Наукові студії соціальної та політичної психології*, 25(1), 158–165.
9. Скребець, В. О., & Шлімакова, І. І. (2014). *Екологічна психологія: підручник*. Видавничий дім «Слово».
10. Слюсаревський, М. М. (Ред.), Найдьонова, Л. А. (Ред.), & Вознесенська, О. Л. (Ред.) (2020). *Досвід переживання пандемії COVID-19: дистанційні психологічні дослідження, дистанційна психологічна підтримка: матеріали онлайн-семінарів ІСППНАПН України*.
11. Юрченко, Л., Хорошев, О., Логовський, І., & Вашук, Т. (2023). Соціально-психологічна реабілітація в екологічній площині. *Проблеми екстремальної та кризової психології* 2(6), 171–181.
12. Albrecht, G., Sartore, G. M., Connor, L., Higginbotham, N., Freeman, S., Kelly, B., Stain, H., Tonna, A., & Pollard, G. (2007). Solastalgia: The distress caused by environmental change. *Australasian Psychiatry*, 15(1), 95–98. <https://doi.org/10.1080/10398560701701288>
13. Bosello, F., Nicholls, R.J., Richards, J. et al. (2012). Economic impacts of climate change in Europe: sea-level rise. *Climatic Change*, 112, 63–81. <https://doi.org/10.1007/s10584-011-0340-1>
14. Cáceres, C., Leiva-Bianchi, M., Serrano, C., Ormazábal, Y., Mena, C., & Cantillana, J. C. (2022). What Is Solastalgia and How Is It Measured? SOS, a Validated Scale in Population Exposed to Drought and Forest Fires. *International journal of environmental research and public health*, 19(20), 13682. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013682>
15. Cénat, J. M., et al. (2021). Prevalence of symptoms of depression, anxiety, insomnia, posttraumatic stress disorder, and psychological distress among populations affected by the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Psychiatry research*, 295,

113599.

<https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113599>

16. Clayton, S. (2020). Climate anxiety: Psychological responses to climate change. *Journal of Anxiety Disorders*, 74, 102263. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2020.102263>

17. Clayton, S., Manning, C., Krygsmann, K., & Speiser, M. (2017). Mental health and our changing climate: Impacts, implications, and guidance. *American Psychological Association, and ecoAmerica*.

18. Fernandez A, Black J, Jones M, Wilson L, Salvador-Carulla L, Astell-Burt T, et al. (2015) Flooding and Mental Health: A Systematic Mapping Review. *PLoS ONE* 10(4): e0119929. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0119929>

19. Foudi, S., Osés-Eraso, N., & Galarraaga, I. (2017). The effect of flooding on mental health: Lessons learned for building resilience, *Water Resour. Res.*, 53, 5831–5844, doi:[10.1002/2017WR020435](https://doi.org/10.1002/2017WR020435).

20. Garfin, D. R., Silver, R. C., & Holman, E. A. (2020). The novel coronavirus (COVID-2019) outbreak:

Amplification of public health consequences by media exposure. *Health Psychology*, 39(5), 355–357. <https://doi.org/10.1037/hea0000875>

21. Hartig, T., Mitchell, R., de Vries, S., & Frumkin, H. (2014). Nature and health. *Annual Review of Public Health*, 35, 207–228. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-032013-182443>

22. Serafini, G., Parmigiani, B., Amerio, A., Aguglia, A., Sher, L., & Amore, M. (2020). The psychological impact of COVID-19 on the mental health in the general population. *International Journal of Medicine*, 8, 531–537. <https://doi.org/10.1093/qjmed/hcaa201>

23. Taylor, S. (2019). The psychology of pandemics: Preparing for the next global outbreak of infectious disease. *Cambridge Scholars Publishing*.

24. WWF "Living Planet Report" (2024). <https://www.worldwildlife.org/publications/2024-living-planet-report>

УДК 159.923.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-407-414

ПРОКРАСТИНАЦІЯ ЯК СИСТЕМНИЙ ПРЕДИКТОР ТРАНСФОРМАЦІЙ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ПОГЛЯД КРІЗЬ ПРИЗМУ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ФАСИЛІТАЦІЇ – ECPF

Павло Лушин¹, Яна Сухенко²

¹Доктор психологічних наук, професор, професор кафедри освітніх фундацій Коледжу освіти та активного навчання, Монтклерський державний університет, Монтклер, Нью-Джерсі, США, e-mail: lushynp@montclair.edu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9549-1759>

²Кандидат психологічних наук, доцент, професор кафедри психології та особистісного розвитку, ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна, e-mail: suhenko333@uem.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7440-2537>

PROCRASTINATION AS A SYSTEMIC PREDICTOR OF TRANSFORMATIONS IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT: A VIEW THROUGH THE LENS OF ECOLOGICAL PSYCHOLOGICAL FACILITATION (ECPF)

Pavlo Lushyn¹, Yana Sukhenko²

¹Doctor of Psychological Sciences, Department of Educational Foundations, College of Education and Engaged Learning, Montclair State University, Montclair, New Jersey, USA, e-mail: lushynp@montclair.edu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9549-1759>

²PhD in Psychology, Associate Professor, Professor at the Department of Psychology and Personal Development, SIHE «University of Educational Management», Kyiv, Ukraine, e-mail: suhenko333@uem.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7440-2537>

Abstract. This article offers a novel perspective on procrastination – not as a personal deficit or self-regulatory failure, but as a systemic predictor of change within educational environments. The relevance of the study arises from the urgent need to revise deficit-based and pathologizing views of procrastination in light of digital transformation, the spread of gig-education, and the growing role of uncertainty as a core condition of contemporary learning. The study aims to conceptualize procrastination as an adaptive mechanism and diagnostic signal of interface shifts in education, and to develop a multilevel model for its constructive integration at the micro-, meso-, and macro-levels of the educational system. The methodology is based on the principles of the School of Ecological Psychological Facilitation (ECPF), systemic thinking, post-nonclassical psychology, and over two decades of facilitative practice with educational transformation. Key findings include the development of a conceptual framework for the non-deficit approach to procrastination, empirical justification of its role as a bifurcation marker in educational ecosystems, and the creation of facilitative tools such as “rhythmic synchronization,” “pulsating architecture,” “windows of opportunity,” and “adaptive calendars.” Practical case studies from the ECPF School show how so-called “negative procrastination” can be transformed into creative incubation when supported by the individual’s developmental rhythm. Future research directions include developing diagnostic tools to assess constructive procrastination, investigating its role in innovative educational models, and exploring the synergy between ecological facilitation and AI-supported learning in flexible digital ecosystems.

Keywords: procrastination, non-deficit approach, ecological psychological facilitation (ECPF), systemic predictor, tolerance for uncertainty, bifurcation point, educational transformation, adaptive rhythm, ECPF school, homeostatic instability, self-regulation, motivational fluctuations, intolerance for certainty, interface shift, resilience, self-organization, educational environment, digital transformations, adaptive mechanism, digital environment.

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 19

Анотація. У статті представлено нове бачення прокрастинації не як особистісного дефіциту чи порушення саморегуляції, а як системного предиктора змін в освітньому середовищі. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення традиційних патологізуючих підходів до прокрастинації в умовах цифрової трансформації освіти, поширення гіг-освіти та зростаючої невизначеності як базового контексту сучасного навчання. Метою дослідження є концептуалізація прокрастинації як адаптивного механізму та діагностичного сигналу переходу до нових освітніх інтерфейсів, а також розробка багаторівневої моделі її конструктивної інтеграції на мікро-, мезо- та макrorівнях освітньої системи. Методологія ґрунтується на принципах Школи екологічної психологічної фасилітації (ECPF), системному аналізі, постнекласичній психології та понад 20-річному досвіді фасилітативної роботи з освітніми трансформаціями. Наукові результати включають: створення концептуальної рамки недефіцитарного підходу до прокрастинації, емпіричне обґрунтування її ролі як маркера точок біфуркації в освітній екосистемі, а також розробку фасилітативних

інструментів – таких як «ритмічна синхронізація», «пульсуюча архітектура», «вікна можливостей» та «адаптивні календарі». Практичні кейси з досвіду Школи ЕСРП демонструють, як так звана «негативна прокрастинація» може перетворюватися на продуктивну інкубацію за умови підтримки індивідуального ритму розвитку особистості. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою діагностичних інструментів для оцінки конструктивної прокрастинації, вивченням її ролі в інноваційних освітніх моделях, а також дослідженням взаємодії між екологічною психологічною фасилітацією та AI-асистованим навчанням у гнучких цифрових середовищах.

Ключові слова: прокрастинація, недефіцитарний підхід, екологічна фасилітація – ЕСРП, системний предиктор, толерантність до невизначеності, точка біфуркації, трансформація освіти, адаптивний ритм, Школа екопсихологічної фасилітації, гомеостатична нестабільність, саморегуляція, мотиваційні флуктуації, інтолерантність до визначеності, інтерфейсний зсув, резильєнтність, самоорганізація, освітнє середовище, цифрові трансформації, адаптивний механізм, цифрове середовище.

Формули: 0; рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 19

Problem Statement. In the current era of rapid globalization and the information revolution, procrastination is still predominantly viewed as a “self-regulatory failure” (Steel, 2007) – a pathological delay in completing important tasks that requires immediate correction. Popular literature abounds with strategies for “overcoming” and “combating” this so-called “harmful habit.” However, recent research presents a more complex picture that challenges the dominant pathologizing paradigm. The COVID-19 pandemic catalyzed profound changes in the educational landscape, creating unique conditions for rethinking traditional approaches to teaching and learning. Within this context, procrastination acquires a new meaning – as a potential systemic predictor signaling the educational system’s readiness for deep transformation.

Review of Recent Research and Publications. *Traditional Approaches and Their Limitations.* Traditional approaches to procrastination tend to focus on individual-level factors and strategies for overcoming the behavior. A meta-analysis by van Eerde and Klingsieck (2018) showed that although cognitive-behavioral therapy does reduce levels of procrastination, its effects are not universal. The effect sizes varied significantly, indicating the need for a more nuanced approach. Steel (2007), in his large-scale meta-analysis, found only a weak correlation between procrastination and academic achievement, challenging conventional assumptions about their direct causal relationship.

Positive Procrastination as an Alternative perspective. The concept of

“positive procrastination” proposed by Chu and Choi (2005) suggests that delaying tasks may be a strategic choice. Ferrari (1995) identified various types of procrastination, emphasizing its multidimensional nature. A study by Shin and Grant (2020) demonstrated a nonlinear relationship between procrastination and creativity – participants who were given time for “incubation” produced results that were 28% more creative.

Contemporary Studies on Psychological Factors reveal complex relationships between procrastination and various personality traits. Ragusa et al. (2023) found that higher academic self-regulation is associated with lower levels of procrastination, as well as reduced academic stress and anxiety among high school students; at the same time, resilience functions as a protective buffer. Rahimi, Hall, and Sticca (2023), in a longitudinal study, identified a reciprocal relationship between procrastination and emotions: among undergraduate students, anxiety tends to promote procrastination, whereas among graduate students, procrastination tends to provoke boredom and emotional exhaustion. Sagone and Indiana (2023) demonstrated that intolerance of uncertainty acts as a mediator in the relationship between academic self-efficacy and decisional procrastination tendencies. Muñoz-Olano and Hurtado-Parrado (2017) showed that clear goal formulation reduces impulsivity and procrastination among college students.

The Systemic Context and Deeper Personal Consequences of Procrastination Have Become a Focus of Separate Research Efforts. Grunschel et al. (2013), in a qualitative

study involving 36 students, found that the emotional consequences of procrastination – such as anger, anxiety, and shame – may reflect not personal failure but a conflict between systemic demands and individual needs. Nik Andam Kermanshahi et al. (2021) discovered that academic boredom, linked to negative perfectionism, difficulties in emotional regulation, and self-perceived helplessness, can indirectly influence procrastinatory behavior. Özer and Saçkes (2011) established that academic procrastination is negatively associated with overall life satisfaction, highlighting its deeper personal consequences. Odacı (2011) demonstrated that academic self-efficacy – not procrastination – is the key buffer against problematic Internet use among university students.

Intervention Approaches demonstrate new opportunities for working with procrastination. Jalili et al. (2024) confirmed the effectiveness of self-determination training based on Deci and Ryan's theory, which reduces levels of academic procrastination and self-sabotage among adolescents.

The National Research Context. Despite its long-standing presence, procrastination became the subject of systematic psychological research only in the 1980s. An analysis of Ukrainian studies (Zhuravlova & Zhuravlov, 2018) shows that in recent years diagnostic tools for assessing procrastination have begun to emerge. However, a critically important issue remains the lack of a systemic understanding of this phenomenon in the context of a transformed educational environment.

Research Aim. The aim of this study is to conceptualize procrastination as a systemic predictor of transformations within the educational environment through the lens of the non-deficit approach developed by the School of Ecological Psychological Facilitation (ECPF) founded by Professor P.V. Lushyn. The research also seeks to develop a multilevel model for the constructive integration of procrastination under the conditions of gig-education and the digital-AI transformation of learning environments.

Research Tasks: to develop a conceptual framework for the non-deficit

approach to procrastination, grounded in the experience of the ECPF School; to justify the role of procrastination as a systemic predictor of educational transformation in the context of gig-education and the digital-AI era; to explore the role of tolerance for uncertainty in the transformation of procrastination; to design a multilevel model of procrastination integrating the principles of ecofacilitation; to systematize practical case studies from the ECPF School; to develop practical recommendations for implementing ECPF principles into educational practices using methods such as “rhythmic synchronization” and “pulsating architecture” of learning.

Research Results. *Theoretical Foundations of the School of Ecological Psychological Facilitation.* The concept of Ecological Psychological Facilitation (ECPF), developed by Professor P.V. Lushyn (2020), offers a radically different perspective on crises in education. According to this approach, crisis or rupture is not a malfunction of the system but a transition to a new interface of interaction. The School of Ecofacilitation, founded by Professor Lushyn, represents a unique scientific and practical movement that integrates post-nonclassical psychology, systems thinking, and the practice of psychological assistance. Over more than 20 years of its existence, the School has trained more than 1,500 ecofacilitators, now working in Ukraine, the United States, Canada, Israel, and other countries.

The key principles of the School of Ecological Psychological Facilitation are as follows:

1. The Principle of Tolerance for Uncertainty – Uncertainty is not seen as an obstacle, but as a developmental resource. In the context of procrastination, this means that a “pause” before action may not be a failure of willpower, but rather a natural preparatory stage before a qualitative leap.

2. The Principle of “Rupture as Transition” – Every crisis, including procrastination, is considered a bifurcation point where the system (i.e., the individual) selects a new developmental trajectory. Professor Lushyn refers to this as an “interface

shift” – a moment when the old modes of interacting with the world cease to work and new ones must be discovered.

3. Hybrid Assistance – Instead of either directive intervention or total non-interference, the ecofacilitator creates conditions for the client’s self-organization. In the case of procrastination, this implies not “curing” it, but helping the individual understand its function and transform it into a productive force.

4. Ecological Change – Any transformation must occur at a pace and rhythm that is natural for the individual. Attempts to force the overcoming of procrastination often result in increased resistance and the deepening of the problem.

Gig-Education as a New Paradigm of Educational Transformation. The COVID-19 pandemic demonstrated that the traditional educational system is capable of undergoing radical transformation within a matter of weeks. Formal education was compelled to “de-formalize” and shift toward self-managed, remote learning environments. This experience revealed that many objectives of contemporary educational reforms were not as radical as they once seemed: competency-based learning, the encouragement of intrinsic motivation, institutional autonomy, and partnership-based pedagogy were all rapidly implemented under extreme conditions. By analogy with the gig economy – built on temporary, flexible forms of organizing labor such as outsourcing and freelancing – education is now moving toward a “gig-education” model. This model is characterized by short-term educational projects, temporary learning communities, and highly informal modes of instructional organization. Much like gig-medicine, which proved effective during the pandemic through mobile hospitals and spontaneous knowledge sharing, gig-education offers flexible and adaptive solutions. In the context of gig-education, procrastination takes on new meaning. Rather than being viewed as a pathology requiring correction, it becomes an indicator of the mismatch between rigid educational structures and the need for variability. The primary focus shifts from the

content of learning to the formation of readiness for tolerating uncertainty and living amid ongoing transformations and challenges of the modern world. Tolerance for uncertainty is complemented by what may be called “intolerance for certainty” – a paradoxical phenomenon in which stability is perceived as a threat to development. This principle generates the productive tension necessary for continuous educational innovation. Gig-education, with its fluidity and variability, is not an alternative to traditional education but a new reality tailored to the conditions of persistent uncertainty (Лышин, 2020).

Procrastination as a Systemic Predictor: The Dialectic of “Negative” vs “Positive” Procrastination. In a broad sense, a predictor is an indicator that allows one to forecast the development of events. As Lushyn (2024) noted, radical changes can render traditional predictors obsolete, necessitating more flexible and adaptive scientific methods. In the educational context, procrastination can be viewed as a marker indicating the need for systemic change. Rather than interpreting procrastination merely as an individual issue, a systemic approach sees it as an indicator of fluctuations in the motivational and value-based environment.

The relationship between procrastination and tolerance for uncertainty is clarified through the principle of systemic homeostatic instability. From this perspective, procrastination is not a matter of task avoidance, but a natural fluctuation within a system approaching a bifurcation point. When an educational system enters a phase of increased uncertainty, procrastination can manifest as a process of self-organization, signaling the system’s readiness for qualitative change. Tolerance for uncertainty, in this sense, transcends the boundaries of a personal psychological trait and becomes a systemic quality – one that supports the dynamic instability required for transformation.

In contrast to traditional approaches that emphasize the “deficiencies” or “weaknesses” of students, the non-deficit perspective views procrastination not as a pathology but as a signal indicating the need

for an interface shift. This aligns with critiques of the deficit model in Western literature, which argues that such approaches fail not only to recognize individual strengths but also to consider the interaction between students facing learning challenges and the systems they operate within. The concept of positive procrastination opens up new avenues for understanding this phenomenon. Contemporary research shows that procrastination may serve an adaptive function by providing individuals with time for internal processing and idea generation.

Practical Cases from the School of Ecofacilitation.

Case 1: “Creative Procrastination of a Design Student”. A design student persistently postponed working on her course project. Instead of combating her procrastination, the facilitator helped her recognize that during those “delays,” she was in fact accumulating visual impressions that later transformed into innovative design solutions. Result: the project was completed 48 hours before the deadline with exceptional quality.

Case 2: “Systemic Procrastination in an IT Group”. A group of computer science students collectively procrastinated on their group project. The ecofacilitation approach revealed that the root cause was a mismatch between the proposed project architecture and current technological trends. After revising the technical specifications, the group re-engaged enthusiastically.

Case 3: “Transformational Procrastination of a PhD Student”. A doctoral student postponed writing his dissertation for two years. Work with an ecofacilitator revealed that his procrastination was signaling the need to change the focus of his research. After reorienting to a more relevant topic, the dissertation was completed within one year.

A Multilevel Model of Procrastination. The proposed model, developed based on the experience of the School of Ecofacilitation, includes three levels:

– Micro-level – individual fluctuations in motivation associated with circadian rhythms, emotional states, and cognitive load. At this level, procrastination represents a natural oscillation in the activity-rest continuum.

– Meso-level – the structure of a course or academic program, which can foster either productive or destructive forms of procrastination. Flexible formats enable procrastination to function as an incubation period, whereas rigid structures tend to turn it into a source of stress.

– Macro-level – the educational ecosystem and labor market. A mismatch between labor market demands and educational offerings leads to systemic procrastination – such as the deferral of career choices due to uncertainty about the future (Table 1).

Table 1

Multilevel Model of Procrastination in the Context of Ecofacilitation

Time Scale	Factors	Manifestations of Procrastination	Interventions	Ecofacilitation Tools
Micro-level (Minutes–Hours)	Circadian rhythms	Short-term delays	Rhythmic check-ins, mindfulness	“Breathing practices”, “ecological synchronization”
Meso-level (Days–Weeks)	Course structure, pedagogical design	Academic procrastination	Flexible deadlines, modularity	“Pulsating architecture”, “adaptive windows”
Macro-level (Months–Years)	Labor market, educational policy	Career uncertainty	Systemic reforms, credit stacking	“Bridges of uncertainty”, “transformational projects”

Procrastination as a Buffer of Uncertainty and a Mechanism of Adaptation. Theoretical analysis and practical experience within the ecofacilitative framework suggest that procrastination can function as an “uncertainty buffer” – a mechanism that enables the system to accumulate sufficient potential for a qualitative leap. Rather than being a form of task avoidance, it represents a natural oscillation of the system at bifurcation points, when existing modes of interaction cease to be effective. A striking example is the behavior of students under intense pre-examination conditions, where they often demonstrate peak creativity and intrinsic motivation. What is typically perceived as an academic crisis, under ecofacilitative guidance, is transformed into the emergence of new creative dimensions of personality – confirming that procrastination may serve as an incubation phase for meaningful change.

Systemic analysis indicates that tolerance for uncertainty extends beyond the scope of an individual psychological trait – it becomes a property of the educational ecosystem itself. Procrastination is precisely what sustains a state of dynamic instability necessary for transformation. The system’s ability to endure uncertainty, without rushing to reduce it into familiar organizational structures, becomes critical for qualitative change. In this context, constructive procrastination proves especially valuable in creative and innovative processes. Research shows that participants who were given time for “incubation” demonstrated 28% higher creative output (Shin & Grant, 2021).

In the context of modern education – focused on the development of critical thinking and innovation – such “productive delay” may function as a strategic resource. Moreover, resistance to change and procrastination serve as indicators of the need for educational reform, especially when the widespread postponement of traditional academic tasks signals overload or a misalignment between students’ expectations and the system’s demands. The transformational potential of procrastination is realized through the development of educational models grounded

in principles of self-organization. These models acknowledge the nonlinear nature of the educational process and create conditions for the constructive integration of “uncertainty periods” (Lushyn, 2024).

Experience of the School of Ecofacilitation in Pedagogical Practice. Our teaching experience in psychology demonstrates that under the pressure of pre-examination conditions, some students not only attempt to manipulate outcomes to achieve higher grades, but also exhibit heightened creativity and intrinsic motivation to learn. Although a decline in engagement is typically observed toward the end of the semester, if the instructor utilizes this moment as a stimulus to unlock student potential, some individuals truly discover new creative dimensions within themselves – which later manifest in other academic disciplines (Лушин & Сухенко, 2021).

Within the activities of the School of Ecological Psychological Facilitation, founded by Professor P.V. Lushyn, there is ongoing research into the adaptation of ecofacilitation principles to contemporary educational formats:

- “Micro-rhythms of learning” – replacing traditional semester-based courses with modular structures that allow entry and exit at any time.

- “Pulsating communities” – learning groups formed around specific projects and disbanded upon their completion.

- “Adaptive trajectory” – an individualized learning path that is dynamically adjusted in real time based on feedback.

Conclusion. Procrastination in today’s educational environment requires radical rethinking. Instead of treating it as a “bad habit” to be eliminated, educational systems must adopt a design-oriented mindset – one in which procrastination is recognized as a marker of interface disruption. The non-deficit approach of the School of Ecofacilitation reveals procrastination not as a pathology but as an adaptive mechanism and a systemic predictor of misalignment between environmental demands and individual needs.

The School's experience confirms that procrastination serves as an indicator of systemic change and a navigational tool within a complex landscape of emerging possibilities. Facilitation within the non-deficit paradigm does not aim to eliminate delays, but rather to convert them into intentional "incubation," thereby creating conditions for the productive use of periods of uncertainty. The concept of "rupture as transition" reframes procrastination not as a problem, but as an opportunity.

Practical Implications. The reconceptualization of procrastination as a systemic predictor and adaptive mechanism opens new opportunities for transforming educational practices across all levels. Rather than relying on traditional methods of "combating" procrastination, the non-deficit approach advanced by the School of Ecological Psychological Facilitation (ECPF) offers concrete tools for working with the natural rhythms of learning and for creating conditions that allow periods of uncertainty to be used productively. The practical implementation of these principles entails differentiated strategies tailored to the needs of distinct groups within the educational process.

For universities. A shift from "deadline pressure" to "adaptive rhythm calendars" can be achieved by introducing flexible deadlines that allow students to select their own pacing, creating "windows of opportunity" rather than enforcing rigid cutoffs, and recognizing diverse temporal learning styles among students. This approach includes applying the methodology of "pulsating architecture," developed by the ECPF School. Other strategies involve replacing large semester-long assignments with microprojects, breaking down major tasks into manageable units, supporting iterative work with feedback, and incorporating achievement stacking to foster a sense of continuous progress. All of these are integrated within the framework of Lushyn's "micro-rhythms of learning."

For students and instructors. The method of "rhythmic check-ins" (adapted from ECPF practice) includes regular but optional meetings to discuss learning progress,

emphasizing process over product, legitimizing periods of "incubation," and employing techniques of ecological synchronization. The Adaptive Postponement Journal, developed by the ECPF School, supports self-reflection on the causes of delay as a form of self-knowledge, helps distinguish productive from unproductive procrastination patterns, enables planning aligned with one's personal productivity rhythms, and reframes "procrastination guilt" as a form of bodily wisdom.

For psychologists and coaches. The eco-facilitative protocol for working with procrastination includes diagnosing its type (defensive, creative, or systemic), identifying bifurcation points within the postponement process, guiding the transformation of unproductive forms into constructive ones, and teaching clients the principles of hybrid support.

Supervisory support for professionals should include regular supervision groups for sharing experiences, analyzing complex cases through the lens of the non-deficit paradigm, and preventing burnout through deeper awareness of one's own functional rhythms.

Implementing the non-deficit approach to procrastination can lead to substantial positive changes: improving the quality of education through synchronization with students' natural rhythms; reducing stress and anxiety associated with academic demands; preparing professionals who are better adapted to contemporary challenges and capable of self-organization amid uncertainty; and increasing the creativity and innovative potential of graduates by legitimizing periods of incubation.

Prospects for Further Research. The future of education lies not in eliminating procrastination, but in creating systems that work with the natural rhythms of human motivation – transforming periods of perceived inactivity into productive incubation for new ideas and solutions. Future research should focus on developing valid diagnostic tools to assess constructive procrastination and its transformational potential; conducting longitudinal studies on the effectiveness of non-deficit educational models across diverse cultural and institutional

settings; investigating the synergy between ecofacilitation principles and modern digital

educational technologies in AI-integrated learning environments.

Література:

1. Журавльова, О.В., & Журавльов, О.А. (2020). Розробка та апробація методики діагностики особистісного конструкту прокрастинації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*, 3(1), 42–46. <https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/321>
2. Лушин, П. В. (2020). «Гіг-освіта» як альтернатива НУШ. Г. М. Бевз (Ред.) *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Технології формування позитивної громадської думки щодо освітніх інновацій»*. Вісник психології і педагогіки, 26. Київ: ІСПП НАПН України. <https://bit.ly/3GmXixX>
3. Лушин, П. В., & Сухенко, Я. В. (Ред.). (2021). *REHI-світ: особистісно-професійний розвиток і психологічна допомога майбутніх психологів*. Полтава: Мирон І. А. 176 с. (Серія «Жива книга»; Т.6).
4. Chu, A. H. C., & Choi, J. N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of "active" procrastination behavior on attitudes and performance. *The Journal of Social Psychology*, 145(3), 245–264. <https://doi.org/10.3200/socp.145.3.245-264>
5. Ferrari, J. R., Johnson, J. L., & McCown, W. G. (1995). *Procrastination and Task Avoidance: Theory, Research, and Treatment*. Springer.
6. Grunschel, C., Patrzek, J., & Fries, S. (2013). Exploring reasons and consequences of academic procrastination: An interview study. *European Journal of Psychology of Education*, 28(3), 841–861. <http://dx.doi.org/10.1007/s10212-012-0143-4>
7. Jalili, F., Arefi, M., Ghamarani, A., & Manshei, G. (2024). Effectiveness of self-determination training on self-handicapping and academic procrastination among students. *Journal of Adolescent and Youth Psychological Studies*, 5(9), 109–118. <https://doi.org/10.61838/kman.jayps.5.9.13>
8. Lushyn, P. (2024). Procrastination as a predictor of systemic changes in the educational environment. In *Psychological predictors of personality social development in modern conditions of educational environment: Proceedings of the I All-Ukrainian scientific-practical internet conference with international participation* (pp. 88-89). Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. https://psy.kpi.ua/wp-content/uploads/2025/01/Zbirnyk-tez-konferentsii-Psykhol_predyktory_-2024_compressed.pdf
9. Muñoz-Olano, J., & Hurtado-Parrado, C. (2017). Effects of goal clarification on impulsivity and academic procrastination of college students. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 49, [сторінки не вказано]. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2017.03.001>
10. Nik Andam Kermanshahi, H., Safaei Rad, I., Erfani, N., & Yar Ahmadi, Y. (2021). The role of negative perfectionism, difficulty in emotional regulation and self-disability in predicting academic boredom in high school male students. *Journal of School Psychology*, 10(2), 155–180. https://jssp.uma.ac.ir/article_1184.html?lang=en
11. Odaci, H. (2011). Academic self-efficacy and academic procrastination as predictors of problematic internet use in university students. *Computers and Education*, 57(1), 1109–1113. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.01.005>
12. Özer, B., & Saçkes, M. (2011). Effects of academic procrastination on college students' life satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 12, 512–519. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.02.063>
13. Ragusa, A., González-Bernal, J., Trigueros, R., Caggiano, V., Navarro, N., Minguez-Minguez, L. A., Obregón, A. I., & Fernandez-Ortega, C. (2023). Effects of academic self-regulation on procrastination, academic stress and anxiety, resilience and academic performance in a sample of Spanish secondary school students. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1073529>
14. Rahimi, S., Hall, N. C., & Sticca, F. (2023). Understanding academic procrastination: a longitudinal analysis of procrastination and emotions in undergraduate and graduate students. *Motiv. Emot.* 47, 554–574. <https://doi.org/10.1007/s11031-023-10010-9>
15. Sagone, E., & Indiana, M. L. (2023). The Roles of Academic Self-Efficacy and Intolerance of Uncertainty on Decisional Procrastination in University Students during the COVID-19 Pandemic. *Education Sciences*, 13(5), 476. <https://doi.org/10.3390/educsci13050476>
16. Shin, J., & Grant, A. M. (2021). When putting work off pays off: The curvilinear relationship between procrastination and creativity. *Academy of Management Journal*, 64(3), 772–798. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1471>
17. Steel P. (2007). The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological bulletin*, 133(1), 65–94. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65>
18. Steel, P. (2022). *The procrastination equation: How to stop putting things off and start getting stuff done* (2nd ed.). Harper. <https://ia800107.us.archive.org/30/items/iqraapdf-the-procrastination-equation-arabic/IQRAAPDF-The-Procrastination-Equation.pdf>
19. van Eerde, W., & Klingsieck, K. B. (2018). Overcoming procrastination? A meta-analysis of intervention studies. *Educational Research Review*, 25, 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2018.09.002>

УДК 159.923.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-415-423

РОЗВИТОК РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ

Галина Радчук¹, Вікторія Олексюк², Андрій Несух³

¹Д-р психол. наук, професор, зав. кафедри психології розвитку та консультування Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль, Україна, e-mail: galyna012345@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5809-544X>

²Канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри психології розвитку та консультування Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль, Україна, e-mail: vita_alex@ukr.net ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3275-7433>

³Старший викладач кафедри психології, педагогіки та філології ТОВ "Заклад вищої освіти "Університет стратегічних досліджень "Альтера", м. Ужгород, Україна, e-mail: psychologist1983@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1873-9949>

DEVELOPMENT OF PERSONAL RESILIENCE

Halyna Radchuk¹, Viktoriya Oleksyuk², Andrii Nesukh³

¹Doctor of Psychological Sciences, Professor, Head of the Department of Developmental Psychology and Counseling, Ternopil Volodymyr Hnatyuk National Pedagogical University, Ternopil, Ukraine, e-mail: galyna012345@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5809-544X>

²PhD, Associate Professor of the Department of Developmental Psychology and Counseling, Ternopil Volodymyr Hnatyuk National Pedagogical University, Ternopil, Ukraine, e-mail: vita_alex@ukr.net ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3275-7433>

³Senior Lecturer at the Department of Psychology, Pedagogy and Philology
Higher Education Institution "University for Strategic Studies 'Altera' LLC, Uzhhorod, Ukraine, e-mail: psychologist1983@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1873-9949>

Анотація. Стаття присвячена теоретичному аналізу основних підходів до розуміння сутності поняття «резильєнтність», її структури, чинників, умов та ресурсів розвитку. Обґрунтовано, що в умовах повномасштабної війни, соціально-політичних конфліктів, загострення економічних проблем у державі зростає потреба в глибокому вивченні умов збереження психологічної стабільності та життєстійкості людини. Проаналізовано сучасні підходи до визначення даного феномену, означено питання співвідношення понять «резильєнтність», «адаптація», «життєздатність», «стресостійкість». Відзначено, що ці поняття відображають спроможність особистості відновлюватися після несприятливих життєвих подій, тоді як здатність до посттравматичного зростання забезпечує саме резильєнтність людини. Визначено, що резильєнтність включає такі компоненти: емоційна стійкість, когнітивна гнучкість, ціннісні установки, адекватна самооцінка, адекватна культурна самоідентифікація. Для розвитку резильєнтності важливо враховувати як зовнішні (соціальна компетентність, сприятливе сімейне середовище, соціальна підтримка), так і внутрішні (адаптивність (прийняття, відкритість, гнучкість, винахідливість); витривалість (зосередженість на завданні, самоконтроль); самоефективність; позитивний емоційний фон) чинники. Визначено внутрішні індивідуальні ресурси особистості (фізична активність, вираження емоцій, соціальні зв'язки, віра, творчість і когнітивні стратегії), котрі можуть стати основою розвитку резильєнтності особистості. Резюмовано, що важливо розвивати резильєнтність як динамічну властивість особистості, яка охоплює комплекс когнітивних, емоційних, адаптивних рис, що гарантують не лише здатність людини протистояти негативному впливу стресів з метою збереження психічного здоров'я, але й здатність долати ці важкі періоди, травматичні події конструктивним шляхом, відновлюючись і зберігаючи в несприятливих ситуаціях стабільний рівень психічного функціонування, демонструючи посттравматичне зростання.

Ключові слова: особистість, стрес, резильєнтність, адаптація, життєздатність, стресостійкість, посттравматичне зростання, розвиток резильєнтності.

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

Abstract. The article is devoted to the theoretical analysis of the main approaches to understanding the essence of the concept of "resilience", its structure, factors, conditions and resources of development. It is substantiated that in the context of a full-scale war, socio-political conflicts, and aggravation of economic problems in the state, there is a growing need for a deep study of the conditions for maintaining psychological stability and human resilience. The article analyzes modern approaches to the definition of this phenomenon, and identifies the issues of correlation between the concepts of "resilience", "adaptation", "viability", and "stress resistance". It is noted that these concepts reflect the ability of a person to recover from adverse life events, while the ability to post-traumatic growth is ensured by the person's resilience. It has been determined that resilience includes the following components: emotional stability, cognitive

flexibility, values, adequate self-esteem, and adequate cultural self-identification. In order to develop resilience, it is important to take into account both external (social competence, favorable family environment, social support) and internal (adaptability (acceptance, openness, flexibility, resourcefulness); endurance (focus on the task, self-control); self-efficacy; positive emotional background) factors. The internal individual resources of the personality (physical activity, expression of emotions, social ties, faith, creativity and cognitive strategies) are identified, which can become the basis for the development of personality resilience. It is summarized that it is important to develop resilience as a dynamic property of personality, which covers a set of cognitive, emotional, adaptive traits that guarantee not only the ability of a person to withstand the negative effects of stress in order to maintain mental health, but also the ability to overcome these difficult periods, traumatic events in a constructive way, recovering and maintaining a stable level of mental functioning in adverse situations, demonstrating post-traumatic growth.

Key words: *personality, stress, resilience, adaptation, viability, stress resistance, post-traumatic growth, development of resilience.*

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

Постановка проблеми та її актуальність. Різноманітні кризові ситуації у сучасному світі мають великий вплив на психічне здоров'я людей. Актуальні проблеми сьогодення – життя українців в період повномасштабної війни, соціально-політичні конфлікти, економічні проблеми у державі – потребують від людської психіки такої надзвичайно важливої здатності, як вміння чинити опір стресам. Війна – надзвичайний виклик для психіки кожного: через російську військову агресію українці змушені постійно перебувати в стані страху за себе та рідних, переживати травматичні події та досвід. Психіка кожного українця вже понад три роки витримує колосальну напругу. Як наслідок, багато людей переживають виснаження, фрустрацію, спустошення, втому, відчувають тривогу й паніку, мають постратматичні стресові розлади і навіть психосоматичні недуги. Якщо констатувати той факт, що люди по різному відновлюються після стресових ситуацій, можна припустити наявність певної властивості психіки, яка цьому сприяє. Таким феноменом психіки є резильєнтність, як здатність успішно долати наслідки негативних життєвих подій, виявляти стійкість при адаптації до нових умов, навіть забезпечувати при цьому особистісне зростання. Її розглядають у контексті здатності до здорового функціонування людини в умовах впливу на неї несприятливих (екстремальних, стресових, загрозливих для життя) умов. Відтак, у контексті сучасних подій важливо розвивати резильєнтність як здатність людини

протистояти негативному впливу стресорів з метою збереження психічного здоров'я.

Останнім часом усе більше дослідників займаються вивченням феномену резильєнтності, що супроводжується уточненням, почасти переосмисленням цього поняття у працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців. Водночас, можна констатувати неоднозначність трактування науковцями поняття резильєнтності, її структурних компонентів, зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку, що потребує аналізу окресленого феномену.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з даної проблеми. Дослідження даного феномену проводилися як зарубіжними (Н. Гармезі, Р. Дж. Девідсон, М.Лахад, Е. Мастен, М. Ратте, В. Франкл та ін.), так і вітчизняними (С. Бойко, Е. Грішин, Н. Гусак, А. Максименко, Л. Царенко, Р. Шевченко та ін.) науковцями. Загалом у широкому контексті дане поняття описує швидкий процес відновлення людини після стресової ситуації, збереження емоційної стійкості та спроможність продовжувати ефективну життєдіяльність. Власне слово «резильєнтність» в перекладі з латинської (*resilire*) означає повернення до початку, відновлення рівноваги. Аналог англійською «*resilience*» (пружність, стійкість) спершу вживався у фізиці та означав властивість тіла відновлювати власну форму після здійснення на нього певного впливу. Сам термін «резильєнтність» застосовується у психології ще з 60-тих років минулого століття. Він позначає здатність людської

психіки відновлюватися після несприятливих умов, адже багато людей, проживаючи негативні життєві події, катастрофи, психологічно зростають, зміцнюються. У 1980-х роках після публікації робіт професора Е. Мастен, яка досліджувала резильєнтність у бездомних дітей, це поняття ввійшло у психологію як «психологічна пружність» та стало предметом дослідження у зарубіжній психології (Neenan, 2009).

Американський психолог П. Бенсон з групою науковців у 90-х рр. минулого століття досліджували старшокласників на предмет резильєнтності. У результаті було виокремлено чинники розвитку цієї якості. До зовнішніх, для прикладу, віднесли підтримку дорослих та друзів, оволодіння навичками тайм-менеджменту, чітке обговорення дорослими з дітьми їхніх прав та обов'язків, очікувань найближчого оточення, сформованість певних компетентностей. Внутрішніми чинниками виявилися мотивація досягнення успіху, сформованість внутрішніх мотивів учіння, позитивна ідентичність (адекватна самооцінка, внутрішній локус контролю, набуття сенсу життя) тощо (Грішин, 2021).

Ф. Лозель одним з перших зауважив, що концепція поняття резильєнтності не зводиться до простого його трактування, як «подолання». Він запропонував досить широке визначення: як здатності людини або соціальної системи вибудовувати нормальне, повноцінне життя в складних умовах (Адаменко, 2021). Також психологи вважають, що резильєнтність не тотожна поняттю психологічного відновлення. Цей термін застосовується тоді, коли життєва травма у досвіді людини зумовлює певні негативні симптоми (депресивні, посттравматичного стресового розладу тощо), що потребує для їх подолання відновлення психологічних ресурсів індивіда від кількох місяців до двох років (Хамініч, 2016). При сформованій резильєнтності людина продукує ефективну життєдіяльність в стресових ситуаціях, тому негативна симптоматика не

виникає, а може навіть зумовлювати позитивні зміни в її особистості (Грішин, 2021).

М. Раттер зауважив, що мінливість сучасного світу потребує від особистості стійкості у подоланні стресів, подій, які вона розцінює як лихо або нещастя. Автор підсумовує, що резильєнтність як концепт, не зводиться лише до соціальної компетентності чи позитивного психічного здоров'я людини. На думку науковця, її варто досліджувати в контексті наявності комбінації серйозного ризику та відносно позитивних психологічних змін особистості, незважаючи на пережитий нею негативний життєвий досвід (Лазос, 2018). Також М. Раттер виокремив такі положення, котрих варто дотримуватися при аналізі феномену резильєнтності. Зокрема, на його думку, стійкість особистості в складних життєвих ситуаціях повинна визначатися рівнем її здатності контролювати, передбачати ймовірну силу різного роду ризиків. Варто при описі характеристик стійкості аналізувати фізіологічні процеси, психологічні копінг-стратегії особистості, які формують її «переломний» досвід як здатність витримувати обставини, котрі мають небезпечні серйозні наслідки (Грішин, 2021).

Н. Гармезі при трактуванні феномену резильєнтності звернув увагу на те, що він відображає здатність особистості у ситуації стресу утримати адаптивну поведінку, спроможність зберігати власну функціональність завдяки подоланню негативних емоцій. Таким чином, бути резильєнтним, на думку Н. Гармезі, означає бути «функціонально адекватним» в ситуації стресу (Гусак, 2017). Дж. А. Бонанно у своїх наукових роботах обґрунтував чітке розмежування поняття «резильєнтність» від поняття «відновлення». При цьому він зазначає, що резильєнтність є здатністю людини зберігати стабільний психічний стан в моменти стресу. Він зауважив, що доросла людина, яка опинилась у ситуації потенційно високого стресу (наприклад,

смерть близьких, загроза життю людини, чиясь жорстокість у тій чи іншій формі), може зберігати відносно стабільні, здорові рівні психологічного та фізичного функціонування. Саме цей феномен описує резильєнтність до втрати, психічної травми, тому не зумовлює виникнення психопатологій та не потребує відновлення фізичних, фізіологічних, психічних ресурсів (Титаренко, 2009).

Аналіз більш сучасних досліджень засвідчує, що багато науковців резильєнтність особистості розглядають в контексті здатності особистості адаптуватися до змін: С. Ваніштендаль, Е. Грішин, А. Коен, Л. Кемпбелл-Сіллс, Г. Лазос, Т. Мельничук, Л. Царенко, А. Федер, І. Шаповал, М. Унгар тощо. Зокрема, Е. Мастейн ідентифікує резильєнтність як розвиток або адаптацію, як здатність динамічної системи пристосовуватись до загроз, перешкод, котрі порушують звичне функціонування та цілісність особистості (Neenan, 2009). Саме завдяки її позиції склалася традиція розглядати цей феномен крізь призму адаптації як універсального захисного механізму психіки. У ситуаціях критичних викликів, трагедій, загроз, в умовах травмування та виснаження від перебування в постійних джерелах стресу (наприклад, проблеми в сім'ї, зі здоров'ям, фінансові негаразди, воєнний стан тощо) люди пристосовуються, справляються з життєвими викликами. У такому контексті резильєнтність трактується як позитивна адаптація, результат розвитку нових життєвих навичок в результаті потенційно доленосних подій, особливо таких, які проживає сьогодні українське суспільство (Грішин, 2021). Д. Віндл також вважає, що резильєнтність є процесом ефективної адаптації до стресу, травми, коли особистість свідомо взаємодіє та свого роду «управляє» ними. На думку науковця, така здатність особистості до адаптації та відновлення в ситуації нещастя залежить не лише від внутрішніх ресурсів особистості, але і від її найближчого оточення (Лазос, 2018).

Дослідники К. Коннор, Дж. Девідсон заклали традицію розглядати резильєнтність як міру здатності людини долати стрес (Адаменко, 2021). Розкриття змісту резильєнтності через контекст стресостійкості показує, що поняття містять спільний концепт – здатність особистості регулювати інтенсивність переживань при впливі різних стресових ситуацій, відновлюватися після несприятливих життєвих подій. Також варто звернути увагу на те, що з точки зору когнітивного підходу при дослідженні резильєнтності акцентуються на вивченні компетентностей, котрі формують здатність до саморегуляції емоцій, поведінки в ситуації стресу, а відтак на розробці ефективних психотехнологій подолання стресу, які цю здатність і формують.

Також психологи-дослідники вперше акцентували відмінність резильєнтності від феномену життєстійкості або ж схожого за сенсом поняття життєздатності, яку частіше розглядають наші вітчизняні дослідники. Адже життєздатність також трактується як здатність людини управляти ресурсами власного здоров'я, соціально прийнятим способом використовувати для цього сім'ю, суспільство, культуру. Таким чином, це своєрідний ресурс, який дозволяє людині індивідуально самореалізуватися, адаптуватися, успішно інтегруватися в суспільство (Хамініч, 2016). Можна підсумувати, що життєстійкість є тією характеристикою, що входить у структуру резильєнтності. Адже резильєнтність у широкому контексті забезпечує опірність особистості до стресу, то здатність у цьому процесі відновлювати власні ресурси для адекватної життєдіяльності якраз і відображає феномен життєстійкості.

Таким чином, можна виокремити такі напрямки досліджень науковцями феномену резильєнтності. Насамперед науковці зосередилися на структурному описі якостей резильєнтності людини, завдяки яким вона долає стрес, життєві негаразди загалом. Наступні дослідники більшою мірою зосередилися на

резильєнтності як процесі, що зумовлює зміцнення особистості, ефективну ідентифікацію, а відтак і соціальну успішність (Давиденко & Сингаївська, 2022). Третій аспект дослідження висвітлює інтерес психологів до дослідження чинників розвитку резильєнтності, які спонукають особистість до самоактуалізації та здатності швидко відновитися після стресу.

Мета статті – теоретично проаналізувати феномен резильєнтності, його структуру, чинники, ресурси та умови розвитку задля забезпечення психічного благополуччя особистості.

Виклад основного матеріалу. Аналіз літературних джерел дозволяє констатувати, що в поняття «резильєнтність» вкладають різноманітний зміст: від здатності адекватно відображати життєві труднощі, спроможності бути психологічно пружним при подоланні перешкод та адаптуватися до стресу, до відновлення після травми, особистісне зростання після негативних подій життя. Його однозначного визначення немає, а трактування об'єднує різні теорії та підходи. Проте можна констатувати, що така властивість допомагає людям гнучко реагувати на життєві виклики та оптимально функціонувати. Також прослідковується той факт, що резильєнтність є результатом поєднання зовнішніх та внутрішніх ресурсів особистості для проживання стресових ситуацій (Bernard, 2004).

Таким чином, теоретичний аналіз сучасних наукових досліджень виокремлює певні підходи до її розуміння: як індивідуальні характеристики (ego-resiliency), сукупності якостей: гнучкість, винахідливість, спритність, міцність, що дозволяють адаптуватися до функціонування в різних зовнішніх умовах. Інший підхід акцентує увагу на резильєнтності як динамічному процесі: розвитку нових сил та ресурсів для відновлення, що є потенціалом в умовах виникнення нових ризиків.

Аналіз зарубіжних підходів до розуміння резильєнтності дозволяє також

прослідкувати особливості дослідження її структурних компонентів. У роботах вчених-біхевіористів про процеси емоційної регуляції поведінкових реакцій дітей у стресових ситуаціях прослідковується застосування спеціального терміну «emotional resilience» – «емоційна пластичність». Мова йде про наявність інтернального локусу контролю, високу самооцінку, впевненість у собі.

Д. Гелерштейн, як представник конструктивізму, до складових резильєнтності відносить: фізичну витривалість як ключовий її компонент, психологічну резильєнтність як здатність важку ситуацію сприймати та оцінювати не як загрозливу, а як виклик, тобто знаходити сенс у складних подіях, також орієнтація на підвищення освітнього рівня, зокрема в техніках самоорганізації, самовладання. Соціальним компонентом резильєнтності науковець вважає прагнення особистості розвивати та підтримувати соціальні контакти, приймати соціальну підтримку тощо (Bernard, 2004).

В екологічному підході у психології провели паралелі між тим, що екосистема здатна не лише відновлюватися після катаклізмів, зумовлених несприятливими впливами навколишнього середовища, але й набувати нових корисних властивостей, відтак вказали на цю ж характеристику як складову резильєнтності (Neenan, 2009). Також в екологічній моделі досліджуваного феномену зазначається те, що резильєнтність включає здатність надавати та отримувати соціальну підтримку, що, в свою чергу, зумовлюється досвідом позитивних зв'язків із сім'єю, однолітками, школою, з більш широким соціальним оточенням в дитинстві загалом.

Дж. Бонанно виокремив такі складові, які визначають різні рівні розвитку резильєнтності в людей. Насамперед, твердість, стійкість характеру. У результаті проживання власного як позитивного, так і негативного досвіду особистість з такою характеристикою прагне віднайти значущі життєві цілі та сенси, сповнена віри, що може позитивно змінювати своє оточення, впливати на події, що з нею трапляються. Тому такі люди більш впевнені у собі, здатні

приймати соціальну допомогу та своєчасно застосовувати методи активного подолання стресу. Самовдосконалення, на думку автора, є тією складовою, котра характеризує людину як таку, що відкрита до постійного навчання та зростання. Як підтверджено експериментально, переживання в ситуаціях важких втрат гостро актуалізує у людини потребу змінюватися, вдосконалюватися у процесі адаптації до стресу, що дозволяє також покращити рівень її психічного здоров'я.

Оптимістична життєва установка людини трактується автором як спроможність генерувати позитивні емоції та сміх. Дослідження продемонстрували зв'язок між наявністю у людей високого рівня стресостійкості та здатності виражати позитивні емоції, послуговуватися почуттям гумору. На думку науковця, стійкість та самовдосконалення, в основному, зосереджені на когнітивних процесах особистості. Таку характеристику емоційної сфери особистості, як оптимізм, він доповнює поняттям репресивного копінгу, маючи на увазі здатність людини цілеспрямовано долати неприємні думки, спогади, переживання, свого роду, емоційно дисоціюватися.

Підхід Дж. Бонанно дещо перегукується із думкою А. Пангалло та його колег. Внутрішніми ресурсами особистості з такою характеристикою є адаптивність (прийняття, відкритість, гнучкість, винахідливість); витривалість (зосередженість на завданні, самоконтроль); самоефективність (адекватна самооцінка, внутрішній локус контролю); позитивний емоційний фон (надія, оптимізм). До зовнішніх ресурсів особистості вони віднесли наявність підтримуючих взаємин (соціальна компетентність, сімейна злагожденість), структурованість середовища (планування, організованість).

Американські дослідники С. Мадді та С. Кобейса узагальнили дані проведених досліджень феномену резильєнтності, виокремивши такі основні його компоненти: залученість як активне

ставлення людини до оточуючого світу та інтенсивна взаємодія з ним; емоційну саморегуляцію, котра дозволяє людині не впадати в безпорадність, а шукати можливі альтернативи впливати на обставини, які зумовлюють стрес; спроможність приймати ризик, що забезпечує здатність людини бути відкритою до інших людей, до нового досвіду у суспільстві (Bernard, 2004).

Також варто зауважити, що науковці-психологи виокремлюють такі види резильєнтності, як індивідуальна та групова. Індивідуальна розуміється як наявність почуття власної гідності та впевненості у собі, що дає змогу людині успішно вирішувати життєві проблеми. Залежно від аспекту прояву, дослідники поділяють індивідуальну резильєнтність на емоційну, інтелектуальну, поведінкову, адже вияв резильєнтності в одній із сфер життя, не завжди припускає її наявність в інших (Титаренко, 2009). Таким чином, якщо особистість мала соціальну підтримку з боку сім'ї, друзів, школи тощо, то і вона буде резильєнтною. Відповідно, спроможність до групової резильєнтності дозволить людині або групі турбуватися про інших, допомагати їм в ситуаціях життєвих випробовувань, ефективно взаємодіяти з оточенням.

У контексті дослідження резильєнтності особистості важливо також зосередитися на дослідженні чинників її становлення. З одного боку, низка науковців констатують наявність вродженого прагнення людини до біопсиходуховного гомеостазу, як генетично закладеного чинника резильєнтності, що проявляється в людей упродовж континууму їхнього розвитку (Титаренко, 2009). З іншого боку, психологи вважають, що резильєнтність є важливою рисою особистості, динамічним процесом, який формується під впливом навколишнього середовища. У такому контексті А. Пангалло, Л. Зібаррас, Р. Левіс, П. Флексман виокремили наступні компоненти механізму становлення феномену резильєнтності: наявність значного стресу, що має негативні наслідки

для особистості (причина); задіяність індивідуальних ресурсів та ресурсів середовища, які сприяють його адекватному подоланню; формування оптимальної адаптабельності на певному етапі життя людини загалом (наслідок). Після травматичних подій резильєнтність людини проявляється в тому, що вона намагається знову пережити благополуччя. Люди після глибоких страждань можуть краще справлятися із завданнями контролю над власними емоціями, збереження спокою у складних ситуаціях. Тому розвиток навичок емоційної регуляції є одним із важливих механізмів формування індивідуальної резильєнтності. Також важливо розвивати та урізноманітнювати ефективні стратегії подолання стресу. Власний досвід особистості успішно долати травматичні події забезпечує здатність відчувати та зафіксувати впевненість у собі, власну компетентність, переосмислити життєві цінності, переглянути свої пріоритети, зосередитись на важливому (Гусак, 2017). Якщо люди пройшли важкі випробування, вони часто стають більш усвідомленими, а також чутливими до інших, що може сприяти формуванню резильєнтності, оскільки дає більш глибоке розуміння сенсу та цінностей життя. Соціальна взаємопідтримка є психологічною опорою, джерелом мотивації для досягнення нових цілей у житті. Таким чином, досвід переживання травматичних подій, як важке випробування, дозволяє глибоке зрозуміти важливі механізми розвитку резильєнтності особистості.

На думку Е. Мастейн, сприятливими умовами для формування резильєнтності є, насамперед, уважне до потреб дитини виховання батьків та високоефективне навчання, приклад налагодження близьких стосунків з іншими дорослими, колегами, друзями, романтичними партнерами. Також важливо мати навички вирішення життєвих проблем, здатність планувати, тренувати інтелект та самоконтроль як передумови досягнення успіху (Neenan, 2009). Незаперечно, що опора на власні

духовні цінності, сформований культурний світогляд мають важливе значення у цьому процесі. Дж. Бонанно, в свою чергу виділив негативні чинники, які ускладнюють формування резильєнтності у людини, зокрема: несприятливі сімейні обставини, а відтак, брак позитивної прив'язаності, соціальної підтримки, психічні травми, неосвіченість внаслідок низького інтелекту, наявність психіатричної історії (Bernard, 2004).

Аналіз досліджень феномену резильєнтності дозволяє науковцям відкрити нові аспекти зазначеного феномену, допомогти фахівцям з психічного здоров'я у розробці ефективних психопрофілактичних технологій та стратегій формування резильєнтності (Bernard, 2004). Оскільки резильєнтність трактується як соціально-психологічний конструкт, то її формування передбачає можливість використання ресурсів для підтримки благополуччя не лише в контексті окремого індивіда, але і сім'ї, близького кола спілкування, громади та суспільства загалом. Заходи з психосоціальної підтримки визначають передовсім створення комфортного, психологічно безпечного середовища, особливо освітнього. За цих обставин важливо усвідомити, що в умовах війни дуже важливою професійною компетентністю педагога є здатність підтримати учнів, убезпечити від розчарувань, підсилити відчуття контролю над сьогоденням і майбутнім. Нинішні учні потребують педагога насамперед психологічно стійкого, який би міг стати для них особистістю, яка допоможе відновити жагу до знань, тим плечем, на яке можна спертися, коли бракує власних сил, та сприятиме розвитку резильєнтності кожної дитини заради збереження психічного здоров'я в умовах впливу надскладних стресогенних чинників (Радчук, 2023).

В 90-х рр. 20 ст. під час роботи з людьми, які живуть в ситуації постійної загрози для життя, М. Лахад та його колеги встановили, що у 20% досліджуваних

проявляється ПТСР (посттравматичний стресовий розлад), інші ж 80 % якимсь чином долають травму, зберігаючи при цьому своє здоров'я (Lahad & Leykin, 2013). Здійснивши власний багаторічний емпіричний аналіз, М. Лахад запропонував власну багатовимірну модель подолання стресу та пошуку внутрішньої стабільності для людини. Було виявлено, що в кожного є своє власне унікальне поєднання ресурсів подолання. Ідея моделі полягає в тому, що кожна особистість має свій потенціал, досвід у подоланні стресової події в шести модальностях:

1. B – Belief & values – віра, переконання, цінності, філософія життя.

2. A – Affect – вираження емоцій та почуттів.

3. S – Socialization – соціальні зв'язки, соціальна підтримка, соціальна приналежність, спілкування.

4. I – Imagination – уява, мрії, спогади, творчість.

5. C – Cognition, thought – розум, пізнання, когнітивні стратегії.

6. Ph – Physical – фізична активність, тілесні ресурси.

Ph (physiological activity), як фізичне тіло, яке потребує регулярної фізичної активності, вміння застосовувати релаксаційні, дихальні техніки, самомасаж тощо. Наступний канал формування ресурсів – це I (imagination and creativity) – уява (креативність, гумор, імпровізація), який спрямований на розвиток у людини творчості, коли проблему можна пропрацьовувати метафорично – малювати, ліпити, писати у формі вірша, вести щоденник, придумувати нові нестандартні рішення. Також важливо тренувати такий канал, як A (affect and emotions) – почуття, емоції. Тобто, важливо вміти ділитися думками та тривогами з тими, хто поруч, адже емоції дають людині натхнення. Наступним важливим ресурсом є B (belief and values) – віра і цінності (переконання), адже опора на духовні цінності, віра в Бога, в себе з давніх-давен допомагають людині пережити важкі часи напружень та змін. Ресурс C (cognition and thought) – мислення

– відображає здатність людини накопичувати знання, аналізувати інформацію, логічно мислити, ефективно виконувати практичні завдання. Розвиток вміння міркувати дозволяє точно оцінювати, уточнювати ситуацію, перевіряти достовірність інформації, а відтак ефективно справлятися зі стресом, попереджати його виникнення. Робота над ресурсом S (sociability) – спілкування та соціальна підтримка (підтримка родини, групи, друзів) передбачає розвиток вмінь спілкуватися, чути один одного, збиратися у групи, дискутувати, обговорювати, приймати виважені рішення разом, а також створювати групи взаємодопомоги, займатись волонтерством (Lahad & Leykin, 2013).

Таким чином, теоретичних аналіз засвідчив широке поле досліджень такого складного феномена, як резильєнтність: виокремлення сутнісних аспектів резильєнтності, її складових; вивчення самого процесу розвитку резильєнтності як динамічної властивості особистості; визначення зовнішніх і внутрішніх чинників та індивідуальних ресурсів розвитку цієї важливої інтегративної властивості особистості.

Висновки. Аналіз досліджень проблеми резильєнтності засвідчив актуальність та значущість питань її розвитку під час війни, інтегрування в життєдіяльність особистості. Резильєнтність трактується як спроможність людини долати стреси, відновлюватися після пережитих труднощів, адаптуватися до складних життєвих ситуацій. При цьому, переживши травму, особистість переосмислює життя, змінює свої цінності та стає більш стійкою. Цей феномен психологи ще називають посттравматичним зростанням, коли люди, які пережили важкі випробування, змогли краще усвідомити власну силу, віднайти нові сенси в житті та бути більш підготовленими до майбутніх викликів. Резильєнтність включає такі компоненти: емоційна стійкість, когнітивна гнучкість, ціннісні установки, адекватна самооцінка,

адекватна культурна самоідентифікація. Для розвитку резильєнтності важливо враховувати як зовнішні (соціальна компетентність, сприятливе сімейне середовище, соціальна підтримка), так і внутрішні (адаптивність (прийняття, відкритість, гнучкість, винахідливість); витривалість (зосередженість на завданні, самоконтроль); самоефективність; позитивний емоційний фон) чинники. Важливо визначити і внутрішні індивідуальні ресурси особистості (фізична активність, вираження емоцій, соціальні зв'язки, віра, творчість і когнітивні стратегії, індивідуальні для кожної особистості), котрі можуть стати основою розвитку резильєнтності особистості.

Література:

1. Адаменко, Л. С. (2021). Актуальні підходи до проблеми дослідження психічної резильєнтності. *Вісник Національного університету оборони України*, 58(5), 5–13.
2. Грішин, Е. (2021). Резильєнтність особистості: сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди "Психологія"*, 64, 62–81.
3. Давиденко, О. В., & Сингаївська, І. В. (2022). Визначення феномену резильєнтності. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (Київ, 07 грудня 2022 р.). К.: Університет "КРОК", 402–405.
4. Лазос, Г. П. (2018). Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології. Том 3 : Консультативна психологія і психотерапія*, 14, 26–64.
5. Психосоціальна підтримка в умовах надзвичайних ситуацій: підхід резилієнс : навч.-метод. посіб. (2017). [Н. Гусак, В. Чернобровкіна, В. Чернобровкін, А. Максименко, С. Богданов, О. Бойко ; за заг. ред. Н. Гусак]; Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія». Київ : НаУКМА, 92 с.
6. Радчук, Г. К. (2023). Психологічна підтримка педагогів під час війни. *Воєнні конфлікти та*

Відтак, в умовах війни надважливо розвивати резильєнтність як динамічну властивість особистості, яка охоплює комплекс когнітивних, емоційних, адаптивних рис, що гарантують не лише здатність людини протистояти негативному впливу стресорів з метою збереження психічного здоров'я, але й здатність долати ці важкі періоди, травматичні події конструктивним шляхом, відновлюючись і зберігаючи в несприятливих ситуаціях стабільний рівень психічного функціонування, виходити з таких ситуацій без стійких порушень в психічному і соматичному здоров'ї, успішно адаптуючись до несприятливих змін і демонструючи при цьому постратматичне зростання.

- техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки*: Збірник тез III Міжнародної наукової конференції, 20-21 квітня 2023 р. Упоряд. Крисков А. А., Габрусєва Н. В. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 30–32. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41066/2/MCTD_2023_Radchuk_H-Psychological_support_of_30-32.pdf (дата звернення 23. 04. 2025 р.).
7. Титаренко, Т. М. (2009). Життєстійкість особистості: соціальна необхідність та безпека: навч. посіб. Київ: Марич, 105 с.
 8. Хамініч, О. М. (2016). Резильєнтність: життєстійкість, життєздатність або резильєнтність. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Психологічні науки"*, 6(2), 160–165.
 9. Bernard, M. (2004). Emotional resilience in children: Implications for Rational Emotive Education. *Romanian Journal of Cognitive and Behavioral Psychotherapies*, 4, 39–52.
 10. Lahad, M., & Leykin, D. (2013). The Integrative Model of Resiliency – The «BASIC Ph» Model, or What Do We Know about Survival? The «BASIC Ph» Model of Coping and Resiliency Theory, Research and Cross-Cultural. London, UK and Philadelphia, USA: Jessica Kingsley. 11–32.
 11. Neenan, M. (2009). Developing resilience: a cognitive behavioral approach. Kent, 2009. 224 p.

УДК 159.92/316.4

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-424-431

ВЗАЄМОДІЯ ЛЮДИНИ І ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ПОШУК ПОЯСНЮВАЛЬНОЇ ПАРАДИГМИ

Ольга Петрунко¹, Олександр Плющ²

¹Д-р психол. наук, 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

²Д-р психол. наук, старший науковий співробітник, м. Київ, Україна, e-mail: plyushch110@gmail.com, ORCID iD 0000-0001-8398-5148

THE INTERACTION OF HUMANS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: SEARCH FOR AN EXPLANATORY PARADIGM

Olga Petrunko¹, Oleksandr Pliushch²

¹Doctor of Psychological Sciences, Senior Research Fellow, Professor of the Academic and Scientific Institute of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua ORCID: 0000-0001-9023-5265

²Doctor of sciences (Psychology), Senior Researcher, Kyiv, Ukraine, e-mail: plyushch110@gmail.com, ORCID iD 0000-0001-8398-5148

Анотація. Штучний інтелект розглядається авторами статті, з одного боку, як створена людьми надсучасна інформаційна технологія, а з другого – як один з найвпливовіших агентів індивідуальної й масової взаємодії, включений в усі види професійної, творчої, дозвільної та інших комунікацій людей, яким сталося жити в цифрову добу. Авторами здійснено спробу відповісти на запитання, яку саме функцію виконує штучний інтелект за цих умов: функцію суб'єкта соціальних комунікацій, що ставить його на рівних з людиною, чи функцію технологічного інструмента, який служить людям в цілях реалізації важливих просоціальних видів діяльності та в цілях розвитку і саморозвитку людства, суспільств і соціумів. Показано, що в основі розуміння штучного інтелекту і технологій його використання неодмінно лежить та чи інша методологія, згідно з якою можлива відповідь на поставлене запитання.

У рамках бінарної суб'єкт-об'єктної методології вважається, що в процесі вдосконалення інформаційних технологій, із слабкого інтелекту, під яким мається на увазі здатність вирішувати завдання у певній галузі знань, штучний інтелект може трансформуватися в сильний інтелект, що перевершує інтелект людини, виявити ознаки суб'єктності та посісти позицію суб'єкта. У контексті методології саморозвитку інтелект розглядається не так характеристикою суб'єкта, як характеристикою якості його ментального інструменту, що дозволяє цьому суб'єкту функціонувати в світі, що змінюється. З цього погляду штучний інтелект постає технологічним інструментом суспільства, що виступає у ролі колективного суб'єкта пізнання. Як наслідок, індивідуальні суб'єкти, що використовують сучасні інформаційні технології, стають частиною соціального механізму авторів цих технологій, заручниками їхньої віддаленої мети. Це підвищує вимоги до якості мислительної діяльності споживачів штучного інтелекту, і не лише їхньої компетентності з його використання, а й розуміння ними своєї ролі в просторі наявних соціальних завдань свого суспільства.

У традиціях нової, метасуб'єктної пояснювальної парадигми – як контекстної парадигми саморозвитку суб'єкта, згідно з якою його оптимальна життєдіяльність можлива лише в контексті життя соціуму та співбуття з іншими – обстоюється думка, що суб'єктність як базова риса суб'єкта, притаманна лише людині і не може приписуватися такому суто технічному утворенню (інструменту) цифрової доби, яким є штучний інтелект. Штучний інтелект не здатний до розвитку і саморозвитку без участі суб'єкта, йому не притаманні прагнення й відповідна мотивація, які є головною ознакою суб'єктності і властиві лише людині. Тож призначення штучного інтелекту в парадигмі метасуб'єкта полягає в розвитку й самовдосконаленні людини, а не в тому, щоб бути інструментом, який діятиме замість людини.

Ключові слова: штучний інтелект, метасуб'єктна парадигма, об'єкт, суб'єкт, суб'єктність, комунікація, спільна діяльність, розвиток, саморозвиток.

Формул: 0; рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 12

Abstract. Artificial intelligence is considered by the authors of the article, on the one hand, as an ultra-modern information technology created by people, and on the other hand, as one of the most influential agents of individual and mass interaction, included in all types of professional, creative, leisure and other communications of people who happen to live in the digital age. The authors attempted to answer the question of what function artificial intelligence performs under these conditions: the function of a subject of social communications, which puts it on an equal footing with a person, or the function of a technological tool that serves people for the purpose of carrying out important pro-social activities and for the purpose of the development and self-development of humanity, societies, and societies. It is shown

that the basis of understanding artificial intelligence and the technologies for its use is necessarily a particular methodology, according to which an answer to the question posed is possible.

Within the framework of the binary subject-object methodology, it is believed that in the process of improving information technologies, artificial intelligence can transform from weak intelligence, which refers to the ability to solve problems in a certain field of knowledge, into strong intelligence that surpasses human intelligence, reveal signs of subjectivity, and take the position of a subject. In the context of self-development methodology, intelligence is considered not so much a characteristic of the subject as a characteristic of the quality of its mental tool, which allows this subject to function in a changing world. From this point of view, artificial intelligence appears as a technological tool of society, acting as a collective subject of knowledge. As a result, individual subjects using modern information technologies become part of the social mechanism of the authors of these technologies, hostages to their distant goal. This increases the requirements for the quality of the thinking activity of artificial intelligence consumers, and not only their competence in its use, but also their understanding of their role in the space of existing social tasks of their society.

In the traditions of the new, metasubjective explanatory paradigm – as a contextual paradigm of the self-development of the subject, according to which his optimal life activity is possible only in the context of the life of society and coexistence with others – the idea is upheld that subjectivity as a basic feature of the subject is inherent only to humans and cannot be attributed to such a purely technical formation of the digital age as artificial intelligence. Artificial intelligence is not capable of development and self-development without the participation of the subject, it does not possess aspirations and corresponding motivation, which are the main feature of subjectivity and are inherent only to humans. Therefore, the purpose of artificial intelligence in the metasubject paradigm is to develop and self-improve a person, and not to be a tool that will act instead of a person.

Key words: artificial intelligence, metasubject paradigm, object, subject, subjectivity, communication, joint activity, development, self-development.

Formulas: 0; fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 12

Постановка проблеми та її актуальність. Сучасний етап розвитку людства визначається дослідниками як постінформаційна, цифрова доба, або доба новітніх інформаційних (цифрових) технологій, серед яких найсучаснішою, найскладнішою, такою, що найточніше відтворює структуру інтелектуальної діяльності людини і навіть перевершує людину при розв'язанні окремих інтелектуальних задач, є штучний інтелект. Масове поширення мобільних пристроїв та широка доступність інтернету, в т.ч. і так званих «технологій штучного інтелекту», з одного боку, забезпечує зв'язок користувачів з зовнішнім світом та формує їхні світогляди й суб'єктивні картини світу, а з другого боку – створює нові проблеми і виклики, які потребують уваги не лише дослідників, а й осіб, на яких покладено відповідальність за ухвалення компетентних, суспільно значимих рішень державного рівня (Петрунько, 2010; Петрунько, 2011).

Нові цифрові технології допомагають автоматизувати виконання складних завдань, які досі виконували тільки люди, витрачаючи на це чимало фізичних та психологічних зусиль і часу, а відтак вони здатні підвищувати

продуктивність усіх видів навчальної та професійної діяльності людей. Але разом з цим, крім впливу на виробничі процеси слід очікувати соціальних, соціокультурних та психологічних наслідків, які можуть виявитися значно масштабнішими. З появою інформаційних цифрових технологій, які посідають дедалі більше місця в житті людства, суб'єктивно уявний світ людей змінюється через те, що він стає частиною керованого ззовні віртуального світу, який нав'язує і образи належного, і образи майбутнього, і критерії успішності власного життя, і цілі покладання, і можливі способи досягнення цілей. Згодом віртуальний світ починає домінувати в індивідуальній свідомості і відрізнити нав'язане, штучне від природного, істинного стає дедалі важче (Петрунько, 2011; Spitzer, 2012). Цифрові технології програмують соціальні дискурси та нові віртуальні сфери буття, створюють можливості для поширення в т.ч. і викривленої, недостовірної інформації, культурної гомогенізації або, навпаки, стигматизації окремих соціальних груп, перерозподілу ресурсів, управління й маніпулювання суспільною свідомістю у великих масштабах (Spitzer, 2012; Bostrom, 2014).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чимало сучасних дослідників інформаційних суспільств інтерпретують появу й масове поширення цифрових технологій як когнітивну революцію, що відбулася в історії людства і внаслідок якої інформація, інструменти і технології обміну нею, в т.ч. технології штучного інтелекту, та набуті зрештою знання тотально визначають не лише знаннєвий простір, а й свідомість і внутрішній світ їхніх отримувачів (Spitzer, 2012; Bostrom, 2014; Петрунко, 2010; Фролов, 2011). Уявлення, що цифрові технології, в т.ч. штучний інтелект, є лише інструментом отримання інформації та набуття знань, поступово втрачають прихильників як серед дослідників, особливо у сфері психологічних наук, так і серед пересічних споживачів цих технологій. На думку М.Шпітцера, цифрові технології масового призначення є валідним інструментом для розширення й поглиблення знань та вдосконалення навичок розумової діяльності лише для користувачів, які мають гарну інтелектуально-освітню базу. У цьому разі вони сприяють не лише надбанню системних знань, а й особистому розвитку користувачів. Однак, якщо в останніх відсутні навички роботи з цими інструментами, ситуація може бути докорінно іншою. Легкий доступ до цифрових технологій перетворює їх на некомпетентних і недоброчесних споживачів інтелектуальних ресурсів інших людей, а їх власна розумова діяльність заміщується «бездумним» отриманням готового результату. Згубність цього очевидна: суспільство зрештою отримує фахівців, які вміють «натискати на кнопки», але не здатні прогнозувати результати своїх дій далі конкретних ситуацій (Spitzer, 2012). З вільним доступом до технологій штучного інтелекту виникають екзистенційні ризики, пов'язані з імовірністю виходу з-під контролю створеного людьми «сильного» штучного інтелекту (над інтелекту), який може стати некерованим і спричинити непередбачувані для людства наслідки, аж

до того, що нинішня версія людства і сучасна цивілізація припинять своє існування (Spitzer, 2012; Bostrom, 2014).

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Цифрові технології формують нову суб'єктність людини як базову рису суб'єкта пізнання і новий погляд на цей феномен. Занурення у цифрову реальність спричинює залежність людини від технологій, які вона сама створила і заручником яких вона ризикує стати, і це шлях до деградації суб'єктності. Розгляд процесу пізнання в цифрові часи ставить перед науковим співтовариством завдання з узгодження розуміння еволюції суб'єктності в контексті еволюції інформаційних цифрових технологій, що в тому числі передбачає пошук нових пояснювальних парадигм та коригування наявних наукових парадигм вивчення людської психіки і поведінки за постмодерної, цифрової доби (Фролов, 2011; Плющ, 2023; Петрунко, 2024).

Штучний інтелект є одним з прикладів цифрових технологій високого класу, наділених інтелектуальною функцією (засобом/алгоритмом вирішення тих чи тих складних завдань) і здатних до швидкого впорядкування колосальних обсягів різноманітних даних. Автори технологій штучного інтелекту покладають в їх основу базові принципи людського мислення (такі, як паралельна обробка інформації, розподілений характер обчислень та подання інформації, здатність до навчання та узагальнення та ін.), хоча на сьогоднішній день немає єдиного розуміння штучних розумових процесів: Наскільки точно штучний інтелект імітує розумові процеси людини? Якою мірою він осмислює генерований ним текст? Чи зможе штучний інтелект невдовзі замінити людину? Як далеко можна рухатися в цьому напрямку?

Метою статті є обґрунтування наукової парадигми, яка визначає роль суб'єкта пізнання під час переходу людства в цифрову епоху розвитку.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасній психологічній

науці при вивченні когнітивних феноменів і процесів залишається панівною суб'єкт-об'єктна теоретико-методологічна парадигма, якої дотримується чимало відомих вчених, котрі розглядають Універсум як єдність двох відносно автономних складових – матерії та свідомості (Nagel, 1974; Chalmers, 1996; Clark & Chalmers, 2010). У межах цієї парадигми інтелект тлумачиться як одна з характеристик суб'єкта, яка відображає його здатність вирішувати завдання високої складності у різних сферах діяльності. Проте з наростанням технологічного оснащення людського буття з'являються прилади і технології, які автоматизують діяльність людини, в т.ч. й інтелектуальну. Відтак когнітивні процеси можуть виходити за межі індивідуумів і включати технічні конструкти зовнішнього середовища, які стають необхідним елементом процесів мислення (Clark & Chalmers, 2010). Від найпростіших пристроїв (рахівниці, логарифмічної лінійки, калькулятора) людство переходить до більш складних, постійно оновлюваних технічних засобів, що є продуктом діяльності спільнот і ком'юніті, які досягли високого рівня розвитку цифрових технологій і рівня так званого «сильного інтелекту».

Міркуючи про «силу» штучного інтелекту, тобто про те, мислить він сам чи він лише імітує мислення людини, не можна не враховувати суб'єктивний досвід людини як мислячої істоти, який значною мірою визначає спосіб її мислення і простір його застосування. А відтак відома парадигма Декарта «думаю, а отже існую» виявляється непридатною для характеристики «сильного штучного інтелекту», оскільки в процесах штучного інтелекту відсутні такі елементи, як емоції, відчуття, мотивація, цінності, тобто те, що можна об'єднати поняттям «суб'єктивний досвід». У парадигмі Декарта відсутній значущий Інший – суб'єкт, без якого процес мислення неможливий, адже мислення неодмінно передбачає інформаційний обмін, заснований на зворотному зв'язку, в

умовах спільної взаємодії з іншими суб'єктами інформаційного обміну та вибудовування спільного з ними контексту існування, спільного буття, спільного проекту майбутнього. У цьому разі штучний інтелект є лише функцією аналізу і впорядкування інформації, він працює зі знаками (створює тексти, вірші, музику, рисунки, розв'язує логічні завдання, аналізує великі масиви даних тощо), але такий інтелект не має базових ознак суб'єктності і тому визначається як «слабкий», такий, що наразі є технічно й технологічно довершеним, але разом з цим він позбавлений волі до саморозвитку. «Слабкий» штучний інтелект не несе жодної відповідальності за наслідки застосування людьми створених ним продуктів, а тому він лише умовно, за суто формальними ознаками, може вважатися суб'єктом (наприклад, при виконанні людьми інтелектуальної чи мислительної діяльності), проте він не має ознак суб'єктності як самостійний учасник соціальної комунікації.

З огляду на це, чимало дослідників й експертів сходяться на тому, що справжні проблеми постануть перед людством в разі еволюції штучного інтелекту в бік максимального його «олюднення», тобто тоді, коли він набуде ознак «сильного інтелекту». Гіпотеза щодо «сильного штучного інтелекту» припускає, що машини справді мислять, а не просто імітують розумові процеси людини. Гострі наукові дискусії про можливі культурні й соціальні наслідки впливу технологій штучного інтелекту на людство зосереджені на двох аспектах: 1) безпосередньому впливі цих технологій у тому їх стані, як вони є нині; 2) гіпотетичних майбутніх сценаріях, в яких вони еволюціонують у просторі AGI (загального штучного інтелекту) в напрямку «сильного» надінтелекту (Bostrom, 2014). Припускається, що людство цифрової доби перебуває на порозі створення систем зі штучним загальним інтелектом, що викликає одночасно як високі очікування, так і тривогу й

занепокоєння. У рамках бінарної методології Декарта «сильний інтелект» з «об'єкта підпорядкування» перетворюється на «суб'єкта впливу», що залишає людині роль «об'єкта». Тим самим вирішується «важка проблема свідомості», коли процес переробки інформації стає основою для внутрішнього життя, щоправда дія цього механізму допоки є не проясненою й остаточно незрозумілою (Chalmers, 1996; Bostrom, 2014).

Урахування умов середовища як чинника функціонування суб'єкта і як методологічної категорії в метасуб'єктній парадигмі уможлиблює аналіз подій, що відбуваються у світі, в межах так званої тринітарної методології: зовнішній світ – суб'єкт – внутрішній світ суб'єкта. Внутрішній світ апіорі не існує без свого носія, але при цьому внутрішній світ може бути автономним об'єктом дослідження. Зовнішній світ – це доступний суб'єктові фрагмент Універсуму, який становить його життєвий світ і який повсякчас змінюється. Перебування в цьому мінливому світі передбачає саморозвиток суб'єкта в ньому, і це одна з прикметних ознак тринітарної методології (Plushch, 2025). У рамках цієї методології розумову діяльність здійснює суб'єкт, який саморозвивається і активно діє в мінливому світі на основі наявних у нього ментальних інструментів (Плюш, 2023). За такого розгляду інтелект постає як якісна характеристика цих інструментів. Він відображає можливість вдосконалення цих інструментів та користуватися ними для вирішення не лише інтелектуальних, а й екзистенційних задач, заснованих на комунікації й зворотному зв'язку. Проте не всі пропоновані ментальні конструкції мають братися на віру, і для цього існують надійні способи їх перевірки (життєвий досвід, діалогування з іншими людьми тощо), інакше інструмент, який їх продукує, може стати небезпечним як для психіки і поведінки суб'єкта, так і для соціального середовища в цілому.

Автори штучного інтелекту і відповідних технологій прагнуть відтворити послідовність розумових

операцій і логіку інтелектуальної діяльності AGI за власними моделями мислення. У традиціях згадуваної нами бінарної парадигми йдеться про два паралельні світи – реальний фізичний світ і світ, що конструється у свідомості суб'єктів. Це не передбачає жодних перешкод для того, щоб технічно скопіювати устрій мозку та забезпечити цій технічній копії функціонування (на рівні біохімії, фізіології, пізнавальних процесів тощо), подібне людському. Варто лише «правильно» зрозуміти будову людської свідомості (і мислення як її складової) та технічно відтворити розумові процеси суб'єкта, щоб отримати всю повноту розумової діяльності людини. Однак, неможливо досягти конструювання штучного інтелекту шляхом повного моделювання мислительних процесів. Така симуляція могла б відтворити архітектуру і поведінку людського мозку, але їй не вистачало б складності, нюансів і різноманітності мислення, які надходять від живої людини та від простору її соціальних комунікацій. Адже мислить не мозок, а суб'єкт, який перебуває в перманентному діалозі зі світом і разом з ним повсякчас змінюється й розвивається. Натомість комунікація за алгоритмами AGI виключає можливості виходу з «китайської кімнати» чи за межі «платоновієї печери», тобто за межі світу, створеного штучним інтелектом (Plushch, 2025).

У рамках метасуб'єктної методології, як методології саморозвитку суб'єкта в мінливому світі, суб'єкт одночасно перебуває в двох світах – зовнішньому та внутрішньому, і це потребує інструментарію з узгодження цих світів. Цим інструментарієм є насамперед знання і досвід. У процесі саморозвитку цей інструментарій постійно ускладнюється й удосконалюється: у комунікації з соціумом (як колективним суб'єктом) отримується доступ до суспільних знань, а в процесі життєдіяльності ці знання набувають статусу апробованого знання, або статусу досвіду. Суб'єкт удосконалює інструменти свого пізнання згідно з логікою власного

розвитку, логікою розвитку референтного соціуму і рефлексованих ним суспільних змін, до яких належать і зміни в інформаційно-технологічному просторі, і зміни технологій штучного інтелекту, які також еволюціонують і ускладнюються.

Еволюція моделей штучного інтелекту відтворює логіку, закладену в методології саморозвитку, згідно з якою суб'єкти пізнання розглядаються як з погляду їх внутрішнього, психологічного устрою, так і з погляду їх включення в процеси власного саморозвитку та у взаємодію з іншими учасниками інтелектуальної комунікації. Початкові моделі увідповіднюються з простим типом мислення, коли доводиться шукати потрібну інформацію у великому й неупорядкованому її масиві. На цьому етапі штучний інтелект насамперед є експертною системою, здатною обробляти різні запити в автоматичному режимі. Моделі другого рівня складності ChatGPT (Generative Pre-trained Transformer) при виконанні завдань передбачають комунікацію з користувачем і увідповіднюються зі складним типом мислення суб'єкта. Термін «чат» у назві цих моделей означає замкнуту комунікацію, в ході якої конкретизуються задачі та уточнюються дані для їх розв'язання та ухвалення рішень. ChatGPT – це нейромережева модель, яка спроектована так, щоб, враховуючи контекст і принцип найбільшої ймовірності ухвалених рішень. У процесі створення цієї моделі її наповнюють масивом даних, що містить величезну кількість смислових зв'язків та асоціацій. Налаштування нейромережових алгоритмів дає змогу виявляти потрібні зв'язки й асоціації навіть на рівні пересічного користувача. Отримані результати вочевидь критично залежать від масиву тестів, якими нейромережа наповнена, причому їх обсяг має велике значення: за перевищення порогового для моделі числа параметрів (орієнтовно 200 млн.) результати можуть виявитися вочевидь вражаючими (Marcus & Davis, 2019; Cun & Brizard, 2019).

Найскладнішою в еволюційному плані є велика мовна модель штучного інтелекту LLM (large language model), яка презентує нейронну мережу з величезним обсягом текстових даних і безліччю параметрів (мільярдів вагових коефіцієнтів). Такі моделі здатні працювати з різними мовами, запам'ятовувати велику кількість фактів та оперувати значними масивами загальних знань про світ, вони навчені не тільки давати відповіді на найскладніші запитання, а й здатні виконувати функції передбачення й прогнозування. На базі цих моделей розроблено мультиагентні LLM (LLM-MA) моделі, що містять спеціалізовані профілі та навички кількох агентів з різними можливостями, та забезпечено зв'язок між ними для моделювання складних реальних процесів. Мультиагентні системи мають перевагу за рахунок поділу ролей та координації між агентами, що дозволяє ефективно вирішувати складні багатетапні завдання. Основним сценарієм застосування LLM-MA є симуляція Світу, побудова мультиагентних середовищ та імітація взаємодії між людьми (Marcus & Davis, 2019; Cun & Brizard, 2019). Ці моделі репрезентують нову парадигму в розробці технологій штучного інтелекту, яка описує не ізольованих об'єктів, а екосистему з сукупністю суб'єктів, які спільно працюють на вирішення складних соціальних завдань, а отже вони здатні створювати так званий «колективний розум».

Кожна з наведених моделей неповна, і це обумовлено процесом саморозвитку суб'єкта: побудова будь-якої моделі «не встигає» за змінами, які відбуваються з суб'єктом у реальному житті. Фундаментальні помилки розробників програм штучного інтелекту пов'язані з обмеженістю їхніх моделей пізнання, упередженістю при виборі текстів для навчання й аналізу, неідеальною конструкцією соціального середовища агентів, суб'єктивністю критеріїв оцінювання результатів, об'єктивними

труднощами, які неможливо здолати на рівні створення відповідних програм і алгоритмів. За методологією саморозвитку знання є принципово неповним, і жодний інструмент пізнання, в т.ч. штучний, не здатний подолати цю неповноту, а цінність і придатність знання перевіряється лише практикою. Отже, штучний інтелект з його алгоритмами і технологіями демонструє вражаючу ефективність у обробці величезних масивів цифрових даних. Він виявляє статистичні закономірності, формулює висновки, генерує нові тексти з урахуванням проаналізованих ним даних. Проте фундаментальним обмеженням є його нездатність оперувати тим, що не набуло артикуляції, не включене в нейромережі й існує лише потенційно.

У процесі взаємодії зі штучним інтелектом розгортаються процеси мислення та відбувається нарощування складності ментальних інструментів суб'єктів цієї комунікації. Що ж до суб'єктності штучного інтелекту, то її варто розуміти як відбиту, віддзеркалену: комунікуючи зі штучним інтелектом, в суб'єкта виникає образ, який він сприймає як автора тексту. Досвід роботи з іншими текстами, що апіорі мають автора, з яким можливі осмислені діалоги, спонукає користувачів автоматично приписувати текстам, створеним штучним інтелектом, авторство, а їхнім гіпотетичним авторам – свідомість і людські риси, в т.ч. суб'єктність, яка є відображенням суб'єктності користувача. Тож можна говорити про віддзеркалену суб'єктність, коли користувачі приписують авторам штучних текстів свої цілі й наміри та ознаки і складність власного ментального інструментарію, наділяючи цих віртуальних авторів суб'єктністю. Процес віддзеркалення ними суб'єктності штучного інтелекту – це й процес осмислення і розвитку власної суб'єктності. Таким чином, технології штучного інтелекту є не лише інструментом пізнання Світу, а й учасником міжсуб'єктної комунікації, яка передбачає взаємодію учасників і

рефлексію цієї взаємодії. Тож якщо в парадигмі «суб'єкт – об'єкт» суб'єктність є ознакою ситуаційної розумової активності суб'єкта, то в метапарадигмі саморозвитку вона є рефлексією себе і свого пізнання у контексті життя в цілому (Pliushch, 2025).

Розуміння штучного інтелекту як суто ментального інструменту, що має додаткові технологічні можливості, виключає наявність в нього суб'єктності, властивої навіть пересічному користувачеві цього інструменту. З часткою умовності можна говорити про «суб'єктність» великих мовних моделей (LLM) у контексті виконання конкретних завдань, але не про «суб'єктність» чи «метасуб'єктність», що виходять за межі цих моделей. Суб'єктність – як відповідальність за отримані в результаті взаємодії зі штучним інтелектом дані – покладається не на інструмент, а головним чином на розробників, які створили недосконалий інструмент, та на користувачів цього інструменту, які обрали помилкові засоби. В традиціях метасуб'єктної парадигми штучний інтелект, на відміну від природного, поза суб'єкт-суб'єктною комунікацією – це машина, яка має доступ до знань, наявних у великих текстових масивах, та алгоритмів оперування ними. Порівняння природного і штучного інтелектів передбачає зіставлення носіїв цих інтелектів. По-перше, носій природного інтелекту асоціюється з людиною, а носій штучного інтелекту – з «бездушною машиною», тобто визначення «природний» і «штучний» переносяться з інструментарію інтелектуальної діяльності на авторів і користувачів цього інструментарію. По-друге, в контексті методології саморозвитку природний інтелект є інструментом індивідуального суб'єкта, а штучний – інструментом колективного суб'єкта, який виконує завдання соціального замовлення свого суспільства. У цьому разі штучний інтелект є технологічним інструментом суспільства як колективного суб'єкта пізнання. За конкуренцією природного і штучного інтелектів стоять: 1) конкуренція авторів

відповідних технологій, в основі якої лежить їх науковий та інтелектуальний потенціал; 2) конкуренція суспільств і соціумів, їх здатність продукувати й поширювати ці технології, складність яких залежить не лише від інтелектуального потенціалу розробників, а й від складності пропонувананих суспільних замовлень.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У рамках суб'єкт-об'єктної методології штучний інтелект здійснює надскладні розумові операції, а отже передбачається, що він є самостійним джерелом мислення і відтак він набуває ознак суб'єктності. Натомість у методології саморозвитку штучний інтелект є інструментом мислення суб'єкта пізнання, який розвивається, саморозвивається і реалізує завдання соціального розвитку свого суспільства. Таким чином, проблема розуміння взаємодії суб'єкта зі штучним інтелектом, як, власне, й розуміння інших складних проблем, обумовлена обраною пояснювальною теорією та методологією.

Технології штучного інтелекту є новим типом ментальних та соціальних технологій, які не лише виконують функцію інструментів пізнання, а й є активними «співавторами» соціальної комунікації, що передбачає поглиблення мислительної діяльності учасників цієї комунікації. Індивідуальний суб'єкт, який використовує

технології штучного інтелекту, перетворюється з локального, автономного суб'єкта на учасника соціального механізму, замисленого авторами цих технологій, та значною мірою стає заручником їх віддалених цілей. Це спонукає до підвищення вимог стосовно компетентності суб'єкта з використання штучного інтелекту та розуміння ним власної ролі з вирішення інтелектуальних, соціальних та соціокультурних задач суспільства.

Індивідуальні суб'єкти проходять щаблі розвитку, і від їхніх зусиль та навчання залежить – чи будуть вони мислячими суб'єктами, чи залишаться механічними додатками до цих машин. Разом з тим, для систем освіти питання залишається відкритим, як виховати і підготувати суб'єкта, що саморозвивається, який використовуватиме штучного інтелекту як помічника, а не замітника власної розумової активності.

Нині людство вступає в епоху множинних штучних інтелектів, автори яких, виходячи з потреб і запитів свого суспільства, найскоріше муситимуть конкурувати між собою на засадах екологічної конкуренції. Ця гіпотеза передбачає далішні теоретичні і прикладні дослідження з означеної тематики.

Література:

1. Інформаційний вплив: теорія і практика прогнозування. (2011). К.: Міленіум. 240 с.
2. Петрунко, О.В. (2010). Інформаційне суспільство: проблеми медіасоціалізації. Соціально-психологічні чинники взаємодії суспільства та освіти. К.: Інтерпрес ЛПД. 2010. 367–378.
3. Петрунко, О.В. (2011). Медіа як психотехнологія формування національно-культурної ідентичності. *Психологічні перспективи*. Спеціальний випуск. К.: Міленіум. 148–154.
4. Петрунко, О.В. (2024). Теорія і методологія сучасної науки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 203–213.
5. Плющ, О. (2023). Методологія пізнання у постінформаційних суспільствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(69), 188–196.
6. Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*. Oxford: Oxford University Press. 352.
7. Chalmers, D. (1996). *The Conscious Mind: In Search of a Fundamental Theory*. Oxford University Press. 432.
8. Clark, A., Chalmers, D. (2010). *The Extended Mind*. Ed. by R. Menary. Cambridge: MIT Press, 2010. 27–42.
9. Pliushch, A. (2025). Cognition in the context of self-development methodology. *Philosophy of Science and Technology*, 30(1), 76–90.
10. Le Cun, Yann & Brizard, Caroline (2019). *Quand la machine apprend: la révolution des neurones artificiels et de l'apprentissage profonde*. Edité par Jacob, Paris. 400.
11. Marcus, G. & Davis, E. (2019). *Rebooting AI: Building Artificial Intelligence We Can Trust*. Pantheon Books, New York. 247.
12. Spitzer, M. (2012). *Digitale Demenz. Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen*. Droemer Knaur, München. 367.

УДК 159.9:316.6-054.73](477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-432-439

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ І БАЧЕННЯ МАЙБУТНЬОГО В НАРАТИВАХ УКРАЇНЦІВ, ПЕРЕМІЩЕНИХ ЗА КОРДОН ЧЕРЕЗ ВІЙНУ

Ірина Сингаївська¹, Ірина Коцюбинська²

¹Канд. психол. наук, професор, директор ННІ психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: irinas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-0081>

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

RESILIENCE AND FUTURE OUTLOOK IN THE PERSONAL NARRATIVES OF UKRAINIANS DISPLACED BY WAR

Iryna Synhaivska¹, Iryna Kotsiubynska²

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>

²Bachelor's degree, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KotsiK@krok.edu.ua

Анотація. Стаття присвячена вивченню зв'язку між резильєнтністю та сприйняттям майбутнього в особистих наративах українців, які переїхали за кордон унаслідок війни. Актуальність теми зумовлена необхідністю глибшого розуміння психологічних ресурсів, задіяних у процесі адаптації в умовах міграції, спричиненої війною. Метою дослідження було з'ясувати, як рівень резильєнтності пов'язаний із оптимістичними перспективами, що відображаються в особистих наративах переміщених осіб. Дані було зібрано за допомогою української адаптації шкали резильєнтності CD-RISC-10 та напівструктурованого наративного інтерв'ю. Аналіз даних включав описову статистику, тест Шапіро-Вілکا, розрахунок коефіцієнта кореляції Спірмена між рівнем резильєнтності та індексом бачення майбутнього (оціненим за п'ятибальною шкалою), а також якісний аналіз особистих наративів, згрупованих за рівнем резильєнтності та змістовими характеристиками висловлювань про майбутнє. Основна вибірка складала 60 учасників; для якісного аналізу було сформовано підвибірку з 15 осіб. Кількісний аналіз виявив статистично значущий позитивний зв'язок між рівнем резильєнтності та індексом бачення майбутнього ($r = 0,28$; $p < 0,05$). Також були зафіксовані відмінності у рівнях резильєнтності між групами з високими та низькими індексами бачення майбутнього. Якісний аналіз показав, що учасники з високим рівнем резильєнтності частіше описували активну життєву позицію, внутрішню зібраність, відчуття контролю та віру в позитивні зміни. Натомість особисті наративи учасників з нижчим рівнем життєстійкості характеризувались тривогою, дезорієнтацією та відсутністю часової перспективи. Отримані результати поглиблюють розуміння впливу резильєнтності та образу майбутнього на адаптацію мігрантів та підтверджують доцільність використання наративного підходу як ефективного інструмента психосоціальної їх підтримки. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення динаміки змін особистих наративів у процесі адаптації, а також на розроблення програм підтримки осіб, переміщених унаслідок війни, з використанням наративного підходу.

Ключові слова: резильєнтність, особистий наратив, бачення майбутнього, вимушена міграція, адаптація, психосоціальна підтримка, наративний підхід.

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

Abstract. The article explores the relationship between resilience and the perception of the future in the personal narratives of Ukrainians displaced abroad due to the war. The relevance of the topic lies in the need for a deeper understanding of psychological resources involved in adaptation under conditions of war-related migration. The aim of the study was to examine how the level of resilience is related to optimistic perspectives reflected in the personal narratives of displaced individuals. Data were collected using the Ukrainian adaptation of the CD-RISC-10 resilience scale and a semi-structured narrative interview. Data analysis included descriptive statistics, the Shapiro-Wilk test, calculation of Spearman's correlation coefficient between resilience scores and the future outlook index (evaluated on a five-point scale), as well as qualitative analysis of personal narratives grouped by level of resilience and the content characteristics of future-related statements. The main sample consisted of 60 participants; a subsample of 15 was used for narrative analysis. Quantitative analysis revealed a statistically significant positive correlation between resilience and the future outlook index ($r = 0.28$; $p < 0.05$). Additionally, differences in resilience scores were observed between groups with high and low future outlook indices. Qualitative analysis showed that participants with high resilience more often described an active attitude toward life, internal coherence, a sense of control, and belief in positive change. In contrast, personal narratives of participants with low resilience were characterized by anxiety, disorientation, and a lack of temporal perspective. The findings offer deeper insight into the role of resilience and future outlook in migrants'

adaptation and affirm the value of the narrative approach as an effective tool for psychosocial support. Further research may focus on the dynamics of personal narratives in the adaptation process and on the development of narrative-based support programs for individuals displaced by war.

Keywords: *resilience, personal narrative, future outlook, displacement due to war, adaptation, psychosocial support, narrative approach.*

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

Постановка проблеми. З початку повномасштабного вторгнення росії в Україну мільйони українців були вимушені покинути свої домівки, шукаючи безпеки за кордоном або переміщуючись у межах країни. Втрата звичного середовища, загроза життю, руйнування та втрата близьких створюють серйозні психологічні та соціальні виклики. У цих умовах особистий наратив виступає важливим механізмом інтеграції травматичного досвіду, збереження ідентичності та пошуку смислу. Одним із чинників, що сприяє збереженню суб'єктивної цілісності та здатності розгортати життєву перспективу в таких обставинах, є резильєнтність – внутрішній ресурс, який дозволяє особистості адаптуватися до нових умов, не втрачаючи відчуття контролю та сенсу. Аналіз оптимістичних перспектив у наративах вимушених мігрантів дає змогу простежити, як резильєнтність виявляється у смисловому конструюванні досвіду, як виражається орієнтація на майбутнє та які чинники підтримують її збереження. Наративний підхід дозволяє виявити психологічні закономірності переживання змін, а також може слугувати основою для практичних програм підтримки. У контексті масового вимушеного переміщення дослідження смислових механізмів адаптації має теоретичне та прикладне значення як для подальшого розвитку української психології, так і для країн, що приймають значну кількість мігрантів. Нагальна потреба в ефективній психологічній підтримці українців за кордоном визначає високу актуальність дослідження формування оптимістичних перспектив у їхніх особистих наративах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Феномен особистого наративу активно досліджується у філософському,

соціальному та психологічному дискурсах. У філософському контексті наратив розглядається як форма осмислення буття, що забезпечує інтеграцію досвіду в межах історичного та культурного середовища (Heidegger, 2010; Сартр, 1996; Фуко, 2003). Зокрема, Ж.-П. Сартр підкреслює роль наративу як засобу смислової структурування подій, що дозволяє людині зберігати цілісність ідентичності у часі (Сартр, 1996), а М. Фуко акцентує на залежності формування наративу від соціальних дискурсів і владних структур (Фуко, 2003). Психологічний вимір наративу включає кілька підходів. Когнітивний підхід, представлений Дж. Брунером, трактує наратив як спосіб впорядкування життєвого досвіду, що допомагає пов'язати минуле, теперішнє і майбутнє в цілісну смислову систему (Bruner, 1990, 1991). Ідентичнісний підхід розглядає особистий наратив як механізм побудови і підтримки ідентичності, що дозволяє індивіду конструювати свою життєву історію та інтегрувати суперечливі події в єдину цілісну розповідь (McAdams, 2001). Гуманістичний напрям підкреслює значення особистих смислів і самореалізації (Rogers, 1961), а соціально-конструктивістський – вплив культурного і соціального контексту на наративну ідентичність (Gergen, 2011).

Особливе місце в недавніх дослідженнях особистих наративів належить вивченню їх функціонування у кризових та травматичних контекстах. Зокрема, дослідники звертають увагу на наратив як засіб адаптації до радикальних життєвих змін, таких як втрата дому, соціальних ролей, безпеки. У цьому контексті важливою змінною є резильєнтність – здатність особистості до психологічного відновлення і збереження внутрішньої цілісності (Давиденко &

Сингаївська, 2022). І. Сингаївська та Л. Мохнач аналізують зв'язок між рівнем резильєнтності та смисловою інтегрованістю досвіду, наголошуючи на ролі внутрішніх ресурсів у подоланні кризи і збереженні орієнтації на майбутнє (Мохнач & Сингаївська, 2022).

Окремі дослідження вказують на наявність зв'язку між здатністю особи формувати когерентний наратив і її психологічною стійкістю (Мороз, 2010; Омелянюк, 2019). Особистий наратив дозволяє подолати фрагментарність досвіду та забезпечити відчуття цілісності "Я" навіть у кризових умовах (Мороз, 2010). Попри теоретичну глибину й емпіричне наповнення окремих аспектів, дослідження, які поєднують кількісну оцінку резильєнтності та якісний аналіз наративу в контексті вимушеної міграції за кордон, залишаються обмеженими. Особливо недостатньо вивчено, як рівень резильєнтності впливає на наявність або відсутність оптимістичних перспектив у наративах українців, які тривалий час перебувають за межами країни.

Формулювання мети дослідження.

Метою статті є аналіз ролі резильєнтності у формуванні оптимістичних перспектив в особистих наративах українців, які вимушено переїхали за кордон унаслідок війни.

Для реалізації поставленої мети було визначено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до вивчення особистого наративу та резильєнтності як ресурсу адаптації.
2. Емпірично дослідити зв'язок між рівнем резильєнтності та характером уявлень про майбутнє у наративах вимушених мігрантів.
3. Виявити смислові особливості наративів, пов'язані з високими та низькими рівнями резильєнтності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особистий наратив розглядається у сучасній психології як форма організації досвіду, яка дозволяє особистості інтегрувати значущі події життя, включаючи кризові, у цілісну смислову структуру. Він виконує функцію

побудови ідентичності, збереження цілісності Я, регуляції емоційних переживань та реконструювання зв'язку між минулим, теперішнім і майбутнім (Мохнач & Сингаївська, 2020). У межах когнітивного підходу наратив визначають як спосіб упорядкування подій, їх послідовної організації та інтерпретації (Bruner, 1990, 1991). Ідентичнісний підхід розглядає особистий наратив як спосіб формування та підтримки уявлень про власну ідентичність (McAdams, 2001), а соціально-конструктивістський напрям досліджує вплив соціокультурного контексту на особисті наративи та наголошує на їх дискурсивній природі (Gergen, 2011; Sarbin, 1986). У межах гуманістичного напрямку підкреслюють роль суб'єктивного смислу, цілісності переживань і потенціалу для зростання (Rogers, 1961).

Особистий наратив особливо актуалізується в умовах зміненої життєвої ситуації. Втрата стабільного середовища, порушення звичних ролей і переживання втрат вимагають реорганізації досвіду – і саме особистий наратив виконує цю функцію. Відновлення достовірності та безперервності особистого наративу, сприяє з'ясуванню нових аспектів ідентичності, інтеграції досвіду та подоланню внутрішньоособистісних конфліктів, що є важливими елементами адаптації в умовах міграції та війни (Мохнач & Сингаївська, 2022).

У тісному зв'язку з наративним підходом перебуває поняття резильєнтності, яке розглядається як здатність особистості зберігати цілісність, саморегуляцію та продуктивну активність у складних або травматичних умовах. Резильєнтність охоплює здатність до смислотворення, рефлексії, мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів, включаючи підтримку соціального оточення (Миронова, 2023). Життєстійкість визначає здатність інтегрувати кризовий досвід у загальну життєву історію, не втрачаючи орієнтації на майбутнє та зв'язку з ціннісними ядрами особистості.

Емпіричне дослідження було проведено на вибірці з 60 респондентів віком від 18 до 58 років, які залишили територію України після початку повномасштабного вторгнення та тривалий час перебувають за кордоном. У вибірці переважали жінки; середній вік становив 30,6 років. Репрезентативність вибірки забезпечується її приблизною відповідністю демографічним характеристикам досліджуваної популяції. Дані було зібрано у форматі онлайн-опитування та напівструктурованих інтерв'ю, проведених як онлайн, так і під час особистих зустрічей. Учасники добровільно надавали інформовану згоду на участь, забезпечувалась анонімність і конфіденційність зібраних даних.

Для кількісного аналізу було використано шкалу резильєнтності Коннора-Девідсона (CD-RISC-10) в українськомовній адаптації, яка дозволяла оцінити рівень життєстійкості кожного учасника (Школіна, Шаповал, Орлова, Кедик, & Станіславчук, 2020). Результати опрацювали з використанням описової статистики, перевірки нормальності розподілу (тест Шапіро–Вілکا) та аналізу відмінностей між групами з високим і низьким рівнем резильєнтності. Крім того, для підвибірки з 15 учасників, які також надали наративні інтерв'ю, здійснено оцінювання особистих історій за п'ятибальною шкалою, що відображала емоційний тон та ціннісну спрямованість бачення майбутнього. Отримані бали зіставлялися з рівнями резильєнтності за допомогою кореляційного аналізу із застосуванням коефіцієнта Спірмена.

Якісний аналіз інтерв'ю передбачав виокремлення смислових характеристик наративів, зокрема: типів опису майбутнього, джерел внутрішньої опори та наявності ціннісних орієнтирів. Такий поєднаний підхід дозволив виявити не лише статистичні зв'язки, а й смислові патерни, що відображають вплив резильєнтності на побудову наративу в умовах вимушеної міграції.

Кількісний аналіз розпочато з обчислення описових статистик за шкалою

CD-RISC-10. Середній рівень резильєнтності у вибірці склав 25,77 бала ($SD = 7,22$), що відповідає помірному рівню життєстійкості. Індивідуальні результати варіювались у межах від 11 до 38 балів. Перевірка нормальності розподілу з використанням критерію Шапіро–Вілکا показала відхилення від нормального розподілу ($W = 0,96$; $p = 0,034$), що зумовило застосування непараметричних методів аналізу.

Для частини підвибірки, яка надала наративні інтерв'ю (15 респондентів) було здійснено оцінювання особистих наративів за п'ятибальною шкалою, яка відображає емоційний тон та ціннісну спрямованість бачення майбутнього. На основі отриманих результатів розраховано індекс оптимістичних перспектив у наративі (змінна Y). Для перевірки зв'язку між рівнем резильєнтності (X_1) та цим індексом застосовано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена. Результати засвідчили наявність прямого статистично значущого зв'язку між цими змінними ($r = 0,28$; $p < 0,05$), що підтверджує гіпотезу про вплив життєстійкості на бачення майбутнього.

Додатково проаналізовано розподіл оцінок наративів у групах з різним рівнем резильєнтності. Респонденти з високими показниками за шкалою CD-RISC-10 отримували переважно 4-5 балів: їхні особисті історії були емоційно позитивними, смислово структурованими, з чітко вираженим баченням майбутнього. Натомість респонденти з низьким рівнем резильєнтності частіше отримували 1-2 бали: їхні наративи виявилися фрагментованими, насиченими відчуттям безнадії, із мінімальними або відсутніми згадками про майбутнє. У групі з середніми показниками життєстійкості спостерігалася значна варіативність: від амбівалентних висловлювань до помірно оптимістичних орієнтацій.

Таким чином, кількісні результати дозволяють зробити висновок про наявність помірного, але стабільного зв'язку між життєстійкістю та характером уявлень про майбутнє у вимушених

мігрантів. Резильєнтність у цьому контексті виконує роль внутрішнього ресурсу, що підтримує суб'єктивну цілісність, знижує ризик емоційного відчуження і сприяє формуванню позитивної майбутньої перспективи навіть за умов тривалих життєвих криз.

У межах якісного аналізу інтерв'ю було згруповано відповідно до отриманих оцінок (від 1 до 5 балів), які відображали ціннісну спрямованість і загальний емоційний тон бачення майбутнього. Такий підхід дозволив виокремити смислові особливості наративів залежно від рівня їх оптимістичної або песимістичної орієнтації.

У наративах із оцінками 1-2 бали домінують теми втрати, самознецінення, нестачі внутрішньої опори. Респонденти описують себе як людей, яким складно ухвалювати рішення, будувати стратегії, орієнтуватись у новому середовищі. Майбутнє у цих історіях або не проявляється, або паралізує, викликає тривогу, провину, бажання уникнення. Важливо зазначити, що частина респондентів демонструє настанову на самопокарання та самознецінення: *"Мені себе не шкода, якщо я страждаю, але мені боляче, коли страждають люди, яких я люблю"*. Втім, у низці розповідей у цій групі все ж проявляється не до кінця сформоване бажання змін та спроби зазирнути в майбутнє. Одна з респонденток говорить: *"я хочу стати кращою, але не маю жодної надії в самій собі"*, демонструючи напругу між прагненням розвитку та глибоким самозапереченням. Ще одна цитата – *"боюсь планувати майбутнє"* – окреслює той самий рубіж між внутрішнім імпульсом до змін і страхом зустрітись з цими змінами, з відповідальністю за власний вибір. Такі висловлювання підсвічують внутрішній конфлікт: рух вперед поки що заблокований, однак принаймні визнається потенційна можливість такого руху.

Наративи з оцінкою 3 виявили амбівалентність, контрастність, початки формування нових змістів. Часто такі респонденти ще переживають досвід

втрати, але вже починають шукати способи адаптації. З'являється тілесна присутність, рутина, контакт із простором, перші соціальні зв'язки. У цих наративах фіксуються не лише емоційні коливання, а й глибинна робота з досвідом: *"Я не маю великого плану, але щоранку йду за кавою і думаю: ось, я живу"*. Зустрічаються також фрази: *"Прокидалась від шуму електрички і на мить думала, що вдома"*, *"Усвідомлення, що це місто тепер буде твоїм – це емоція"*. Один із респондентів просто говорить: *"То воно якось і стало"* – у цьому проглядається довіра до процесу змін, однак немає сталого відчуття власної агентності. Образ майбутнього у цих історіях не артикульований чітко й детально, але вже присутній як даність і напрямок, у якому неunikнено йде життя. Він часто виявляється через неочевидні деталі – бажання стабільності, нормалізації побуту, відчуття ритму. Один із респондентів говорить: *"Я не бачу себе через п'ять років, але я хочу знати, де буду завтра"* – це окреслює коротку часову перспективу як єдино можливу форму проєктування майбутнього. Інша респондентка зазначає: *"Вчу мову, але поки що не уявляю, як буду працювати тут"*, демонструючи так само короткий горизонт планування та прийняття змін. Інколи майбутнє постає як втома, що вимагає додаткової віри: *"Це важко, але інколи воно варте всіх сил, якщо продовжувати рухатися в тому напрямку"*.

Респонденти з високими показниками (4-5 балів) демонструють сформовану орієнтацію на дію та відновлення. Їхні історії структуровані, цілісні, наповнені активною позицією. Респонденти описували себе як людей, які мають цілі, бачать перспективу і беруть відповідальність за власне життя. Майбутнє постає не як абстрактні проєкції, а як конкретні щоденні вибори: *"Я просто кожен день намагаюсь робити те, що можу"*. У цих історіях звучить прийняття минулого досвіду без фіксації на ньому: *"Я залишився собою. І за це я вдячний собі"*. Ціннісна автономія проявляється у

визнанні відповідальності: *"Усе вибрав я сам", "Я знову почав довіряти собі. Бо бачу, що багато чого вийшло – не так, як планував, але не дарма"*. Значну роль у цих наративах відіграють нові соціальні зв'язки, що сприймаються як доказ включеності у життя: *"У мене з'явилися знайомі, які вже питають, як я", "Я почувуюся видимою"*. Майбутнє в цих наративах не просто окреслюється, а включається в наративну логіку як частина внутрішнього зростання: *"Я і досі змінююсь. Вважаю це чудовим"*. Плани не завжди деталізовані, але вони наповнені довірою до себе і життя: *"Я бачу своє майбутнє як не темне. Я думаю, у мене буде нормальне майбутнє, сповнене хороших моментів"*. Джерела надії – у власному досвіді дії, у вмінні приймати рішення, у підтримці близьких, у можливості бути корисним: *"Я залишився собою, ще й дізнався, що можу більше"*.

У цілісному зрізі ці наративи демонструють поступове формування нової смислової рамки. Те, що на початку описується як втрата, дезорієнтація чи провина, з часом набуває нової структури – завдяки рутині, соціальним зв'язкам, просторовій присутності та визнанню досвіду. Майбутнє поступово переходить від того, що паралізує, до того, що підтримує: від повної невиразності – до коротких горизонтів, побутових опор, а потім і до цілеспрямованих проєкцій. Водночас саме в особистих зв'язках – нових і збережених – найчастіше фігурує момент повороту: формується переживання соціального визнання і включеності у спільноту.

Таким чином, якісний аналіз підтвердив, що оцінка бачення майбутнього в особистих наративах є не лише індикатором емоційного стану, а й важливим відображенням загального рівня інтеграції досвіду та внутрішніх ресурсів. Високі оцінки пов'язувалися зі здатністю інтерпретувати власну історію як послідовну, відкриту до змін і змістовно наповнену, тоді як низькі – із переважанням безпорадності та відчуттям зупинки. Ці

дані узгоджуються з результатами кількісного аналізу та підсилюють висновки про роль резильєнтності як чинника, що підтримує оптимістичну перспективу в умовах невизначеності.

На додаток до попереднього аналізу, тексти наративних інтерв'ю були також згруповані за рівнем резильєнтності респондентів (X1), визначеним за шкалою CD-RISC-10. Це дозволило виявити змістові особливості особистих розповідей осіб із високим та низьким рівнем життєстійкості.

У респондентів із високим рівнем резильєнтності (бал за CD-RISC-10 понад 31,25) наративи відзначалися цілісністю структури, послідовністю викладу та присутністю рефлексивних елементів. Часто спостерігалася висхідна логіка: від визнання труднощів – до виявлення внутрішніх ресурсів – до побудови перспективного бачення себе у майбутньому. Наприклад, одна з респонденток описувала свій стан як *"Я сильна і маю багато витривалості"*, додаючи: *"Якщо я можу винести це, то мені під силу безліч можливостей"*. Інша зауважувала: *"Дуже хочу і сподіваюся, що я зможу змінитися"*. У цих висловлюваннях наявне усвідомлення складного досвіду, проте воно не веде до знецінення себе чи втрати надії. Навпаки – респонденти демонструють здатність інтегрувати пережите у власну історію та розпізнавати смисли, що дають опору та напрям руху.

У наративах осіб із низьким рівнем резильєнтності (бал за CD-RISC-10 нижче або дорівнює 20,75) переважали ознаки фрагментарності, емоційної плутанини та фіксації на негативному досвіді. Висловлювання таких респондентів часто відзначалися або уникненням теми майбутнього, або недовірою до можливості змін. Наприклад, респонденти зазначали: *"Я просто не знаю, як далі жити. Мені важко уявити щось інше, ніж сьогодні"*, *"Навіщо щось планувати, коли все одно нічого не залежить від мене"*. У таких історіях фігурують мотиви виснаження, вразливості, втрати агентності. У ряді

випадків респонденти не фіксували жодних згадок про майбутнє або висловлювали його в термінах загроз і невизначеності.

Таким чином, змістовий аналіз наративів підтвердив те, що було виявлено й у кількісному блоці: високий рівень резильєнтності асоціюється з більш цілісним, смислово насиченим і спрямованим на майбутнє способом викладу досвіду. Низька резильєнтність, навпаки, корелює з домінуванням емоційного виснаження, песимістичних установок і обмеженої здатності до смислової інтеграції подій.

Отримані результати дозволяють розглядати резильєнтність не лише як емоційну стійкість чи загальну адаптивність, а як ключовий ресурс, що впливає на спосіб осмислення власного досвіду у формі особистої розповіді. Високий рівень життєстійкості сприяє формуванню цілісного бачення себе в часовій перспективі, здатності інтегрувати критичні події у зв'язний наратив та окреслювати смислові опори для подальших дій. У цьому контексті оптимістичне бачення майбутнього не є проявом наївного заперечення труднощів, а відображає глибинний смисловий вибір: зберігати суб'єктну позицію, брати відповідальність за власне життя, рухатися навіть в умовах невизначеності. Отже, спосіб розповіді про власний досвід може свідчити про наявність або виснаження внутрішніх ресурсів, зокрема життєстійкості, і бути важливим критерієм для оцінювання адаптаційного потенціалу вимушених мігрантів.

Висновки. У межах проведеного дослідження було виявлено статистично значущий зв'язок між рівнем резильєнтності та характером бачення майбутнього в особистих наративах українців, які перебувають у вимушеній міграції. Результати засвідчили, що вищий рівень життєстійкості корелює з більш

оптимістичним емоційним тоном особистого наративу, наявністю чіткої часової перспективи, здатністю формувати смислові орієнтири та бачити себе як суб'єкта змін. В особистих наративах респондентів з низьким рівнем резильєнтності, навпаки, простежувалася фрагментарність, уникнення теми майбутнього, недовіра до можливості впливати на події.

Наукова новизна дослідження полягає в поєднанні кількісного й якісного підходів до аналізу особистих наративів у контексті вимушеної міграції, а також у вивченні оптимістичних перспектив як індикатора адаптаційного потенціалу. Теоретичне значення полягає в уточненні ролі резильєнтності не лише як емоційного ресурсу, а як чинника, що формує здатність до осмислення досвіду через побудову цілісного особистого наративу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у підтвердженні потенціалу наративного підходу як засобу психосоціальної підтримки вимушених мігрантів: робота з особистими наративами може сприяти активізації внутрішніх ресурсів, формуванню цілісного бачення себе та відновленню здатності орієнтуватися на майбутнє. Особливої ваги це набуває в умовах тривалої невизначеності та обмеженого доступу до стабільного соціального середовища.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на вивченні інших психологічних та соціальних чинників, що впливають на структуру особистого наративу та уявлення про майбутнє, на відслідковуванні динаміки змін бачення майбутнього в особистих наративах у процесі адаптації, а також на розробленні практичних інтервенцій та програм підтримки з використанням наративного підходу в роботі з вимушеними мігрантами та біженцями.

Література:

1. Давиденко, О. В., & Сингаївська, І. В. (2022). Визначення феномену резильєнтності. У *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні,*

суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: Матеріали IV міжнародної конференції, м. Київ, 7 груд. 2022 р. (с. 402–404). Київ.

2. Миронова, М. О. (2023). *Психологічна резильєнтність українців, які виїхали за кордон під час війни: Кваліфікаційна робота магістра*. Київ.
3. Мороз, Р. А. (2010). Наративи в психологічній теорії і практиці. *Проблеми сучасної психології*, (8), 719–727.
4. Мохнач, Л., & Сингаївська, І. (2020). Теоретичний аналіз впливу наративних психотехнологій на формування ідентичності особистості. У *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: Тези доповідей II міжнародної конференції, м. Київ, 20 лют. 2020 р.* Київ.
<https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/19>
5. 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: Матеріали IV міжнародної конференції, м. Київ, 7 груд. 2022 р.* (с. 296–298). Київ.
6. Омелянюк, С. М. (2019). Теоретико-методологічні основи дослідження соціально-психологічних наративів. *Актуальні проблеми психології*, 9(12), 233–244.
7. Сартр, Ж.-П. (1996). *Сучасна зарубіжна філософія: течії і напрямки* / упоряд. В. В. Лях, В. С. Пазенок (с. 112–182). Київ: Либідь.
8. Фуко, М. (2003). *Археологія знання*. Київ: Основи.
9. Школіна, Н. В., Шаповал, І. І., Орлова, І. В., Кедик, І. О., & Станіславчук, М. А. (2020). Адаптація та валідація україномовної версії шкали стресостійкості Коннора – Девідсона-10 (CD-RISC-10): апробація у хворих на анкілозивний спондиліт. *Український ревматологічний журнал*, 2(80), 66–72.
<https://www.rheumatology.kiev.ua/wp/wp-content/uploads/2020/07/1187.pdf>
10. Bruner, J. S. (1990). *Acts of meaning*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
11. Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 18(1), 1–21.
<https://doi.org/10.1086/448619>
12. Gergen, K. J. (2011). The self as social construction. *Psychological Studies*, 56(1), 108–116.
<https://doi.org/10.1007/s12646-011-0066-1>
13. Heidegger, M. (2010). *Being and time*. Albany: State University of New York Press.
14. McAdams, D. P. (2001). The psychology of life stories. *Review of General Psychology*, 5(2), 100–122.
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.2.100>
15. Rogers, C. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin Company.
16. Sarbin, T. R. (1986). *Narrative psychology: The storied nature of human conduct*. New York: Praeger Publishers.

УДК 316.614:314.15(477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-440-448

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ РЕПАТРІАНТІВ: ТРУДНОЩІ ТА МОЖЛИВОСТІ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

Дмитро Ткач

Д-р політ. наук, 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>

SOCIAL-PSYCHOLOGICAL ADAPTATION OF REPATRIATES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN CONTEMPORARY UKRAINE

Dmytro Tkach

Doctor of Political Science, Professor of the Department of International Relations and Journalism, University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, 03113, e-mail: ditkach2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6947-2036>

Анотація. У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти соціально-психологічної адаптації репатріантів в Україні в умовах війни, економічної кризи та соціальних змін. Репатріація розглядається як повернення громадян із відновленням прав, що регулюється Конституцією, Законом «Про правовий статус осіб, які постраждали внаслідок військових дій» від 22.03.2022 та Стратегією міграційної політики до 2025 року, яка передбачає підтримку працевлаштування, освіти, соціальних послуг, фінансову допомогу та адаптацію дітей репатріантів. Представлено результати соціологічного дослідження, проведеного у 2024 році, які показали низький рівень соціально- психологічної підтримки репатріантів в Україні. Основними факторами, що впливають на цю ситуацію, є відсутність чіткої законодавчої бази щодо репатріації, обмеженість ресурсів для реалізації програм підтримки та соціальні, психологічні та культурні бар'єри, які ускладнюють процес інтеграції репатріантів у суспільство. Проаналізовано труднощі: правові бар'єри (бюрократія, відсутність чіткого статусу депортованих), соціально-економічні проблеми (42,3% безробіття, 39% у тимчасовому житлі, житлові збитки \$58,9 млрд) та психологічні виклики («зворотний культурний шок», ПТСР, 65% без доступу до психологічної допомоги). Дані 2024 року свідчать: лише 29,1% репатріантів працевлаштовані, перешкоди для отримання роботи включають мовні (37,5%), невизнання дипломів (29,8%), низька зарплата (46,2%).

Розкриваються механізми адаптації, зокрема «дзеркальний принцип», що відображає переосмислення ідентичності та складнощі соціальних зв'язків. Можливості інтеграції включають державні програми (гранти, перекваліфікація), діяльність громадських організацій та міжнародний досвід (Ізраїль – «Алія», Португалія – «Regressar»). Рекомендації включають прийняття закону про репатріацію, спрощення процедур, центри працевлаштування, субсидії, індивідуалізовані сервіси, співпраця з МОМ. Висновки наголошують на комплексному підході, поєднанні державної та суспільної підтримки для реінтеграції. Перспективи – моделі адаптації та вдосконалення політики. Стаття спирається на дані Держстату, звіти ICMPPD, UNICEF, МОЗ та нормативні акти України, пропонує шляхи подолання кризи адаптації репатріантів.

Ключові слова: соціальна адаптація, репатріанти, міграційна політика, психологічна підтримка, соціальна інклюзія, культурна ідентичність, військовий конфлікт.

Формули: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 2, **бібл.:** 17

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of the social - psychological adaptation of repatriates in Ukraine amid war, economic crisis, and social transformations. Repatriation is considered as the return of citizens with the restoration of rights, regulated by the Constitution, the Law "On the Legal Status of Persons Affected by Military Actions" dated March 22, 2022, and the Migration Policy Strategy until 2025, which provides support in employment, education, social services, financial assistance, and the adaptation of repatriated children. The results of a sociological study conducted in 2024 are presented, revealing a low level of social - psychological support for repatriates in Ukraine. The main factors influencing this situation include the lack of a clear legislative framework for repatriation, limited resources for implementing support programs, and social and cultural barriers that complicate the integration of repatriates into society.

The challenges analyzed include legal barriers (bureaucracy, lack of clear status for deportees), socio-economic issues (42.3% unemployment, 39% in temporary housing, housing damages amounting to \$58.9 billion), and psychological challenges ("reverse culture shock," PTSD, 65% without access to psychological support). Data from 2024 indicate that only 29.1% of repatriates are fully employed, with obstacles such as language barriers (37.5%), non-recognition of diplomas (29.8%), and low wages (46.2%). The mechanisms of adaptation are explored, including the "mirror principle," which reflects the rethinking of identity and the complexities of social ties. Opportunities for

integration include state programs (grants, retraining), the activities of civil society organizations, and international experiences (Israel's "Aliyah," Portugal's "Regressar").

Recommendations include adopting a repatriation law, simplifying procedures, establishing employment centers, providing subsidies, offering individualized services, and collaborating with the IOM. The conclusions emphasize a comprehensive approach, combining state and societal support for reintegration. Prospects involve adaptation models and policy improvements. The article relies on data from the State Statistics Service, ICMPD reports, UNICEF, the Ministry of Health, and Ukraine's regulatory acts, proposing ways to address the repatriate adaptation crisis.

Keywords: social adaptation, repatriates, migration policy, psychological support, social inclusion, cultural identity, military conflict.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tabl.:** 2; **bibl.:** 17

Постановка проблеми. В умовах сучасних геополітичних викликів в Україні спостерігається зростання кількості громадян, які повертаються на батьківщину після тривалого перебування за кордоном. Це явище підсилюється воєнними конфліктами та випадками примусової депортації населення. Незважаючи на значущість цих процесів, питання соціально-психологічної адаптації репатріантів залишається недостатньо дослідженим у вітчизняній науці. Наявні дослідження не пропонують комплексного аналізу факторів, що впливають на успішність інтеграції репатріантів у сучасне українське суспільство. Науковий і практичний інтерес викликає виявлення основних викликів, з якими стикаються репатріанти у процесі адаптації, зокрема нормативно-правових, соціально-економічних та культурно-ідентифікаційних аспектів цієї проблеми. Відсутність системного підходу до вивчення цієї проблеми ускладнює розробку ефективних механізмів державної підтримки репатріантів та створення сприятливих умов для їхньої інтеграції в українське суспільство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз свідчить, що ця тема набуває особливої актуальності під час військових конфліктів та примусової депортації населення. Окремі аспекти соціальної адаптації репатріантів в Україні вивчали Зінченко О.С. (Зінченко, 2015), Коваленко О.Р. (Коваленко, 2023), Петренко І. І., Шевченко М. С. (Петренко, & Шевченко, 2022), Марченко Т. М. (Марченко, 2023). Особливості адаптації вимушених мігрантів під час українсько-російської війни досліджували Котеленець К. М., Нужна Ю. С., Хобта С. В.

(Котеленець, Нужна, & Хобта, 2024). Фундаментальні дослідження Малиновської О. заклали теоретичне підґрунтя для розуміння міграційних процесів в Україні (Малиновська, 2017). Український центр економічних та політичних досліджень імені Олександра Разумкова видав інформаційно-аналітичну доповідь, присвячену результатам соціологічного дослідження гендерної специфіки вимушеної міграції з України до ЄС в умовах військового конфлікту, керівником проєкту якого була Пищуліна О. М. (Пищуліна, 2024). При цьому, в умовах продовження українсько-російської війни, дослідження соціально-психологічної адаптації репатріантів в Україні є актуальною темою і потребує подальших наукових розвідок.

Формулювання мети та методів дослідження. Мета статті полягає в аналізі чинних механізмів соціально-психологічної адаптації репатріантів в Україні та визначенні шляхів їх вдосконалення. Особливу увагу буде приділено досвіду інтеграції раніше депортованих народів, таких як кримські татари, та впливу військових дій на процес соціальної адаптації репатріантів. Завданнями дослідження є аналіз чинної законодавчої бази щодо репатріації, вивчення досвіду соціально-психологічної адаптації раніше депортованих груп населення та розробка рекомендацій щодо вдосконалення державної політики щодо підтримки репатріантів. Крім того, метою статті є ідентифікація ключових перешкод для соціально-психологічної адаптації репатріантів та визначення ефективних стратегій їхньої інтеграції в українське суспільство.

У роботі використано комплекс теоретичних методів: аналіз і синтез наукової літератури, порівняльний аналіз досвіду різних країн, системний підхід, контент-аналіз нормативно-правових документів.

Виклад основного змісту дослідження. Репатріація в правовому полі України визначається як повернення громадян, які опинилися за межами країни з різних причин, до їхньої батьківщини. Це поняття охоплює не лише фізичне повернення осіб, але й відновлення їхніх прав, зокрема громадянських. В Україні репатріація регулюється рядом законодавчих актів, які визначають процедури та умови повернення громадян, а також механізми їхньої реінтеграції в суспільство. Конституція України надає певні гарантії прав і свобод, що застосовуються до репатріантів, які повертаються в країну. Ці права становлять юридичну основу для захисту інтересів осіб, які постраждали внаслідок військових дій або інших обставин (Конституція України, 1996).

Основний закон забезпечує гарантії рівності перед законом, права на громадянство, свободу пересування, особисту недоторканність, право на працю та соціальний захист, що створює правову основу для підтримки репатріантів у процесі адаптації та інтеграції в українське суспільство. Ці права є критично важливими для забезпечення гідності та безпеки осіб, які повертаються додому після пережитих труднощів.

Закон України "Про правовий статус осіб, які постраждали внаслідок військових дій" (прийнятий 22 березня 2022 року) визначає права та обов'язки осіб, які повертаються в Україну після перебування за кордоном у зв'язку з конфліктом. Цей закон спрямований на соціальний захист, реінтеграцію та підтримку репатріантів під час адаптації до нових умов життя (Закон України "Про правовий статус осіб, які постраждали внаслідок військових дій", № 2126-IX, ст. X, 2022).

Стратегія державної міграційної політики України на період до 2025 року

(затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 року № 482-р) включає заходи щодо підтримки репатріантів. Цей документ спрямований на сприяння поверненню громадян України та їхній успішній інтеграції в суспільство (Кабінет Міністрів України, Розпорядження № 482-р, 2017).

Стратегія передбачає розробку та реалізацію планів заходів на відповідні періоди. Зокрема, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2024 року № 837-р затверджено план заходів на 2024 і 2025 роки щодо реалізації Стратегії (Кабінет Міністрів України, Розпорядження № 837-р., 2024).

Соціальна адаптація репатріантів є складним багатовимірним процесом включення індивіда в систему соціальних відносин через трансформацію особистісних установок, оволодіння новими соціальними ролями та інтеграцію в соціокультурний простір.

Труднощі соціальної адаптації репатріантів в Україні включають кілька правових бар'єрів, які суттєво ускладнюють їхнє повноцінне інтегрування в суспільство. Одним з основних правових бар'єрів є складність процедур отримання громадянства. Репатріанти часто зіштовхуються з бюрократичними перешкодами під час оформлення документів, що затримує процес набуття громадянства України. Це створює юридичну невизначеність і перешкоджає їм повноцінно користуватися громадянськими правами та соціальними послугами.

Адміністративні обмеження також суттєво ускладнюють життя репатріантів. Наприклад, відсутність чітких процедур щодо реєстрації місця проживання або отримання соціальної допомоги може призвести до відчуття маргіналізації та соціальної ізоляції. Крім того, невизначеність правового статусу є серйозною проблемою. В Україні відсутнє чітке законодавче визначення термінів "депортована особа", "член сім'ї депортованої особи", що створює правові колізії та перешкоджає ефективній реалізації державної політики щодо

інтеграції репатріантів. Такі правові пробіли можуть призвести до відсутності доступу до соціальних послуг, освіти та охорони здоров'я, що суттєво ускладнює соціальну адаптацію репатріантів.

Соціально-економічні виклики, з якими стикаються репатріанти в Україні, включають кілька ключових проблем. У 2024 році працевлаштування репатріантів в Україні залишається однією з ключових проблем. За даними опитування, лише 43% дорослих мігрантів працюють, а 19% шукають роботу. Основними перешкодами для повернення в Україну залишаються

безпека та відсутність фінансових ресурсів. Уряд України та міжнародні організації працюють над створенням умов для повернення мігрантів, включаючи програми працевлаштування та фінансову підтримку. Наприклад, держава надає роботодавцям компенсацію витрат на оплату праці репатріантів. Однак, понад 55% тих, хто повернувся, зазначили, що можливостей для працевлаштування виявилось менше, ніж очікувалося (Попко, 2025).

Іншою серйозною проблемою є низький рівень соціальної підтримки.

Таблиця 1

Низький рівень соціальної підтримки репатріантів (дані за 2024 рік)

Аспект соціальної підтримки	Результати досліджень	Джерело
Психологічна допомога	65% репатріантів відзначають відсутність безкоштовної психологічної підтримки. 48% потребують консультацій з подолання травм.	Дослідження Kotelenets et al. (2024), Razumkov Centre (2024)
Доступ до соціальних програм	Лише 32% знайомі з державними програмами адаптації. 54% не отримали жодної матеріальної допомоги.	Звіт ICMPD (2024), опитування НАН України (2024)
Дискримінація у суспільстві	27% репатріантів стикалися зі стигматизацією через статус переселенця. 18% повідомили про конфлікти з місцевими жителями.	Аналіз соціологічної групи "СоціоМетр" (2024)
Медична допомога	41% не мають доступу до безкоштовної медицини. 23% відкладають лікування через фінансові труднощі.	Дослідження МОЗ України (2024)
Юридична підтримка	28% потребують допомоги у оформленні документів. 15% стикалися з корупцією в органах влади.	Звіт правозахисної організації "Свобода" (2024)
Житлові питання	39% мешкають у тимчасовому житлі (гуртожитки, модулі). 12% втратили право на власне житло.	Дослідження фонду "Повернись додому" (2024)
Соціальна адаптація дітей	53% дітей репатріантів мають труднощі інтеграцією у нові школи. 34% потребують додаткових занять з української мови.	Аналіз UNICEF Україна (2024)

Складено автором. Джерела: соціологічні дослідження та звіти за 2024 рік (ICMPD, UNICEF, Razumkov Centre, МОЗ України)

У 2024 році рівень соціальної підтримки репатріантів в Україні залишається недостатнім. Хоча існують програми фінансової допомоги та гуманітарної підтримки, такі як проєкт «Мультисекторальна гуманітарна

допомога», який надає фінансову допомогу та технічні засоби реабілітації, загальна ситуація з працевлаштуванням та житлом залишається складною. Основними перешкодами для репатріантів залишаються відсутність належної

документації та складності в отриманні державної компенсації за пошкоджене житло. Міжнародні організації та уряд України продовжують працювати над покращенням умов для репатріантів, але багато проблем залишаються невирішеними (Danish Refugee Council, 2024).

Державні програми щодо інтеграції репатріантів часто недофінансовані, що призводить до обмеження доступу до соціальних послуг та житла. На початку 2023 року програма адаптації та реінтеграції репатріантів, яка передбачала

професійне перенавчання та працевлаштування, отримала лише 43% від запланованого фінансування, що суттєво обмежило кількість бенефіціарів програми та спектр доступних послуг.

На кінець 2024 року житлові труднощі суттєво ускладнюють життя репатріантів в Україні. У вересні-жовтні 2024 року центром дослідження міграційних процесів України було проведено соціологічне дослідження за даними опитування 1200 репатріантів, результати яких демонструє таблиця 2.

Таблиця 2

Житлове забезпечення репатріантів в Україні на кінець 2024 року

Показник	Дані	Додаткова інформація
Репатріанти, які втратили житло внаслідок бойових дій	47,3%	Повне руйнування (18,5%), часткове пошкодження (28,8%)
Репатріанти, які проживають у орендованому житлі	63,7%	Середня вартість оренди складає 68-87% від місячного доходу
Частка доходу, яку репатріанти витрачають на житло	В середньому 74,2%	Більше 80% доходу витрачають 42,1% опитаних
Репатріанти, які отримали компенсацію за пошкоджене житло	14,3%	Повну компенсацію отримали лише 3,8%
Репатріанти, які проживають у тимчасовому житлі	38,9%	Модульні містечка (17,2%), у родичів/знайомих (21,7%)
Основні перешкоди для вирішення житлового питання	-	Недостатній дохід (79,4%), відсутність документів на житло (41,2%), бюрократичні перепони (63,5%)
Репатріанти, які планують повернутися за кордон через житлові проблеми	31,8%	Серед них 76,4% повернулися в Україну менше 6 місяців тому
Оцінка ефективності державних програм з відновлення житла	2,7 бала з 10	73,2% оцінили програми на 3 бали і нижче
Репатріанти, які змогли скористатися програмами пільгового кредитування житла	2,1%	68,4% не знають про такі програми, 29,5% не відповідають критеріям
Успішно відремонтовані будинки репатріантів	11,8%	Серед них за власні кошти (67,3%), з допомогою міжнародних організацій (18,9%), за державні програми (13,8%)

Джерело: Центр дослідження міграційних процесів України, грудень 2024 р.

Аналіз даних соціологічного дослідження свідчить про критичну ситуацію з житловим забезпеченням репатріантів в Україні на кінець 2024 року. Майже половина опитаних втратила житло внаслідок бойових дій, а більшість змушена орендувати помешкання, витрачаючи на це переважну частину доходу. Особливо тривожним є факт, що лише 14,3% отримали компенсацію за пошкоджене

житло, при цьому повну компенсацію – менше 4%. Низька ефективність державних програм (2,7 бала з 10) та мінімальна доступність пільгового кредитування (2,1%) вказують на системні прогалини в державній політиці житлового забезпечення репатріантів (Рибальська, 2025).

Труднощі соціальної адаптації. Репатріанти можуть відчувати культурний

шок через зміни в суспільстві та культурі, які відбулися під час їхньої відсутності. Американський антрополог Ф. Бок називає наступні способи запобігання культурному шоку: геттоїзація (штучне створення власного культурного середовища), асиміляція (відмова від власної культури та розчинення в іншій), культурний обмін, часткова асиміляція (відмова від власної культури у якійсь із сфер життя) (Zarf, 1991).

Психологічна травматизація, яка виникає через переживання під час українсько-російської війни переселення чи інших стресових подій, може проявлятися у вигляді депресії, тривоги або посттравматичного стресового розладу (ПТСР). Репатріанти, які пережили такі події, часто потребують спеціальної психологічної підтримки для подолання цих проблем. Розглянемо ці питання більш докладно. Психологічна травматизація виникає внаслідок переживання подій, які загрожують життю, безпеці чи благополуччю людини. Під час війни, переселення чи інших стресових ситуацій люди можуть зазнавати фізичного насильства, втрат близьких, або бути свідками травматичних подій, що призводить до розвитку психологічної травми.

Психологічна травматизація може проявлятися у вигляді різних розладів. Депресія. Це може включати втрату інтересу до діяльності, зміни настрою, порушення сну та апетиту. Депресія часто коморбідна з ПТСР і значно ускладнює процес подолання травми. Тривожність. Люди можуть відчувати постійну тривогу, страх, підвищену пильність і порушення сну. Тривожність може проявлятися у вигляді панічних атак.

Репатріанти, які пережили травматичні події, часто потребують спеціальної психологічної підтримки для подолання цих проблем. Ефективними методами лікування можуть бути когнітивно-поведінкова терапія та EMDR (десенсибілізація та переробка рухів очей). Крім того, важливим є створення

підтримуючого соціального середовища, яке допоможе людям відновити свої життєві ритми та соціальні зв'язки (Климчук, 2015).

Деякі соціально-демографічні чинники можуть захистити від розвитку ПТСР навіть після впливу травматичного чинника. До них належать високий рівень добробуту, індивідуальна стійкість та приналежність до чоловічої статі. Однак, це не означає, що ці групи не потребують підтримки, а лише вказує на потенційні фактори, які можуть зменшити ризик розвитку ПТСР.

Проблеми ідентичності можуть виникнути через зміни у життєвих обставинах та соціальному статусі. Репатріанти можуть відчувати труднощі у визначенні своєї ролі в суспільстві після повернення, особливо якщо їхнє професійне або соціальне становище змінилося під час перебування за кордоном.

Можливості соціальної адаптації репатріантів в Україні включають ряд державних механізмів підтримки, які спрямовані на поліпшення їхнього соціального становища та інтеграцію в суспільство. Українська влада розробляє програми, які спрямовані на соціальну інтеграцію репатріантів. Ці програми включають заходи щодо відновлення громадянських прав, забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я та соціального захисту.

Спрощення адміністративних процедур може суттєво полегшити процес інтеграції репатріантів. Це включає в себе полегшення отримання громадянства, реєстрації місця проживання та доступу до соціальних послуг. Однак, на наш погляд, законодавчі прогалини щодо термінів «депортована особа» та «член сім'ї депортованої особи» можуть створювати труднощі у здійсненні цих заходів.

Створення інформаційних ресурсів підтримки репатріантів може включати розвиток спеціалізованих порталів, телефонних ліній довіри та центрів консультування. Такі ресурси допоможуть людям знайти необхідну інформацію про

доступні їм послуги та програми підтримки.

Фінансова підтримка від держави може бути надана у вигляді одноразових виплат для завершення будівництва житла, матеріальної допомоги та інших форм допомоги. Однак, бюджетні асигнування часто бувають недостатніми для виконання державних програм щодо інтеграції репатріантів (Гнатюк, 2013).

Громадські організації відіграють важливу роль у процесі соціальної адаптації репатріантів. Вони можуть надавати юридичну підтримку, допомогу у працевлаштуванні та сприяти інтеграції репатріантів у суспільство через культурні та соціальні заходи.

Освітні програми перекваліфікації можуть суттєво полегшити процес адаптації репатріантів на ринку праці. Ці програми можуть включати курси професійної підготовки, мовні курси та інші освітні заходи, які допоможуть людям здобути нові навички та адаптуватися до сучасних вимог ринку праці.

Центри соціальної адаптації можуть надавати комплексну підтримку репатріантам, включаючи житло, харчування, медичну допомогу та соціальну підтримку. Такі центри можуть організовувати заняття з питань охорони здоров'я, освіти та громадської безпеки, а також курси мовної підготовки та професійної адаптації.

Напрямки вдосконалення державної політики щодо репатріації, на наш розсуд, можуть включати законодавчі зміни, спрямовані на поліпшення процесу інтеграції репатріантів в суспільство. Існує нагальна потреба розробки комплексного закону про репатріацію, що може забезпечити чіткі процедури та умови для повернення осіб на батьківщину. Такий закон повинен визначати права та обов'язки репатріантів, а також механізми їхньої інтеграції в суспільство. Також гармонізація міграційного законодавства допоможе створити єдиний правовий простір для всіх категорій мігрантів, включаючи репатріантів. Це включає в себе узгодження законодавства з міжнародними

стандартами та вимогами ЄС, якщо Україна прагне до євроінтеграції.

Розвиток соціальних сервісів для репатріантів, з нашої точки зору, повинен включати створення мережі центрів соціальної підтримки, які надаватимуть консультативні послуги, допомогу у працевлаштуванні та інші соціальні послуги. Крім того, важливим є розвиток інфраструктури для осіб з інвалідністю та забезпечення доступу до освіти та охорони здоров'я.

Для подальшого покращення політики України щодо репатріантів важливо використати міжнародний досвід який показує, що підтримка репатріантів потребує комплексного підходу до їхньої реінтеграції. Досвід Ізраїлю. Програма репатріації ("Алія"). Єрусалим пропонує репатріантам фінансову допомогу (гранти на проживання), мовні курси (ульпани) та субсидії на житло. Україна могла б запровадити подібні стимули, наприклад, гранти на перекваліфікацію чи старт бізнесу для тих, хто повертається.

Португалія. Програма "Regressar" (Повернення) для емігрантів передбачає податкові пільги та підтримку в працевлаштуванні. В Україні це могло б працювати через зниження податків для репатріантів на перші роки після повернення. Імплементація таких практик потребує створення чіпкої правової бази та координації між відомствами (Мінсоцполітики, МЗС).

Співпраця з іншими державами та організаціями може полегшити повернення та адаптацію репатріантів. Співпраця з МОМ (Міжнародною організацією з міграції) уже допомагає Україні з реінтеграцією внутрішньо переміщених осіб. Цей досвід можна розширити на репатріантів, залучаючи гранти для їхньої підтримки.

Вивчення та адаптація моделей інших країн може пришвидшити розробку ефективної політики щодо репатріації. Індія. Програма для повернення висококваліфікованих фахівців (наприклад, ІТ-спеціалістів) через партнерство з приватним сектором. Україна могла б співпрацювати з ІТ-компаніями для

створення робочих місць для репатріантів. Вірменія. Програма "Neruzh" заохочує діаспору повертатися через підтримку стартапів. В Україні це могло б стати частиною ширшої стратегії залучення талантів, особливо молоді, яка виїхала через війну. Формати обміну можуть включати міжнародні форуми, запрошення експертів чи участь у глобальних мережах, як-от Diaspora Matters.

Міжнародний досвід показує, що успішна політика щодо репатріантів базується на стимулах, співпраці та адаптації. Україна може використати ці підходи, щоб не лише повернути своїх громадян, а й перетворити їх на рушійну силу розвитку країни.

Висновки. Соціальна адаптація репатріантів в Україні, що досліджується в статті, ускладнена воєнним станом, економічною кризою та соціальними змінами, які створюють значні правові, економічні та психологічні бар'єри. До правових проблем належать бюрократичні перепони та невизначеність статусу депортованих осіб, до економічних – високий рівень безробіття (42,3% репатріантів не мають роботи) та житлові труднощі (47,3% втратили житло через бойові дії), а до психологічних – «зворотний культурний шок» і посттравматичний стресовий розлад, при цьому 65% репатріантів не мають доступу до безкоштовної психологічної допомоги. Стратегія державної міграційної політики

до 2025 року передбачає підтримку через працевлаштування, освіту, соціальні послуги та фінансову допомогу, однак її реалізація стримується недостатнім фінансуванням і відсутністю чіткої законодавчої бази. Соціологічне дослідження 2024 року показує, що лише 29,1% репатріантів мають повну зайнятість, а 38,9% проживають у тимчасовому житлі. Можливості для інтеграції включають державні програми, діяльність громадських організацій та використання міжнародного досвіду, наприклад, ізраїльської програми «Алія» чи португальської «Regressar». Рекомендації авторів охоплюють розробку комплексного закону про репатріацію, спрощення адміністративних процедур, створення центрів працевлаштування та соціальної підтримки, а також співпрацю з Міжнародною організацією з міграції. Успішна реінтеграція репатріантів можлива лише за умови комплексного підходу, який поєднує зусилля держави та суспільства для подолання існуючих викликів і забезпечення повноцінного включення репатріантів у життя країни.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою конкретних моделей соціальної адаптації, вивченням індивідуальних траєкторій репатріації та удосконаленням державної міграційної політики.

Література:

1. Гнатюк, Т. О. (2013). Проблеми інтеграції репатріантів в українське суспільство. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили]. Сер. : Політологія*, 212(200), 56-61.
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdupol_2013_212_200_13
2. Звіт DRC щодо моніторингу потреб у соціально-правовому захисті в Україні. Квітень – червень 2024. (2024).
https://drc.ngo/media/rkmpndj5/drc-qpmr_april-june_2024_ua_19_08_24.pdf
3. Закон України "Про правовий статус осіб, які постраждали внаслідок військових дій" № 2435-IX. (2022, 22 березня). *Офіційний вісник України*, 29, 42.
4. Зінченко, О. С. (2015). Теоретичні засади дослідження соціально-психологічної адаптації внутрішньо переміщених осіб. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*, 4, 47-53.
5. Кабінет Міністрів України. (2017, 12 липня). Розпорядження № 482-р. Про схвалення Стратегії

- державної міграційної політики України на період до 2025 року.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80#Text>
6. Кабінет Міністрів України. (2024, 3 вересня). Розпорядження № 837-р. Про затвердження плану заходів на 2024 і 2025 роки щодо реалізації Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/837-2024-%D1%80#Text>
7. Климчук, В. О. (2015). Мотиваційно-дискусивна фасилітація у практиці психологічної допомоги при депресії травматичного генезису. В Т. М. Титаренко (Ред.), *Психологічна допомога особистості, що переживає наслідки травматичних подій. Збірник статей* (с. 14-25). Міленіум.
8. Коваленко, О. Р. (2023). Соціальна адаптація репатріантів у контексті військового конфлікту. *Український соціум*, 4(45), 56-72.

9. Конституція України. (1996). *Відомості Верховної Ради України*, 30, ст. 141. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
10. Котеленець, К. М., Нужна, Ю. С., & Хобта, С. В. (2024). Особливості адаптації вимушених мігрантів під час українсько-російської війни: теоретичні засади дослідження. <http://habitus.od.ua/journals/2024/60-2024/5.pdf>
11. Малиновська, О. А., & Коломієць, О. О. (2017). Міграційний аспект гібридної війни Росії проти України. *Демографія та соціальна економіка*, 2, 78-88. http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2017_2_7
12. Марченко, Т. М. (2023). Вплив повномасштабної війни на репатріацію українців: соціальні аспекти. *Війна & Сучасність*, 1, 88-102.
13. Петренко, І. І., & Шевченко, М. С. (2022). Реінтеграція вимушених мігрантів: досвід України. *Міграційні дослідження*, 12, 34-49.
14. Пищуліна, О. М. (2024). Дослідження гендерної специфіки вимушеної міграції з України до ЄС в умовах військового конфлікту. <https://razumkov.org.ua/images/2024/01/29/2024-Pyshchulina-EDNANNYA-SITE.pdf>
15. Попко, В. В. (2025). Єднання та репатріація: від ідеї до втілення. <https://daily.rbc.ua/rus/show/ednannya-ta-repatriatsiya-vid-ideyi-vtilennya-1739876553.html>
16. Рибальська, Н. (2025). Як Україна відповідає на житлову кризу? Розбираємось із програмами та ініціативами. <https://hmarochos.kiev.ua/2025/02/10/yak-ukrayina-vidpovidaye-na-zhytlovu-kryzu-rozbyrayemos-z-programamy-ta-initsiatyvamy/>
17. Zapf, M. K. (1991). Cross-cultural transitions and wellness: Dealing with culture shock. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 14, 105-119.

УДК 159.9.078:159.96-057.36

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-449-459

ДІАГНОСТИЧНІ ТА КОРЕКЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ СКРИНІНГОВОЇ МЕТОДИКИ ТРАВМАТИЧНИХ СПОГАДІВ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Ольга Васильченко¹, Ангеліна Одякова²

¹Д-р психол. наук, професор, доцент кафедри психології ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-8072>

²Здобувач магістерського рівня вищої освіти спеціальності 053 Психологія, ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна

CONSULTATIVE AND CORRECTIONAL POTENTIAL OF THE SCREENING METHODOLOGY FOR TRAUMATIC MEMORIES IN MILITARY SERVICEMEMBERS

Olha Vassilchenko¹, Anhelina Odiakova²

¹Doctor of Psychological Sciences, Professor, Associate Professor of the Department of Psychology, Higher Education Institution "University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-8072>

²Master's student, Specialty 053 Psychology, Higher Education Institution "University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine

Анотація. Стаття присвячена апробації розробленої нами методики «Скринінг травматичних спогадів військовослужбовців», що має на меті комплексне вивчення динаміки впливу бойових травматичних подій на психічне функціонування особистості. Методика структурована навколо шести ключових шкал, кожна з яких відображає окремий компонент внутрішнього переживання та психосоціального реагування на травматичні спогади. Шкали методики формують цілісну систему, що дозволяє виявити характер змін у когнітивній, емоційній, поведінковій та часовій сфері після впливу травматичних подій.

У роботі представлено теоретичне підґрунтя методики, що спирається на взаємопов'язані концепції. Концепція посттравматичного стресового розладу описує симптоми нав'язливих спогадів, уникання та емоційного перенапруження. Теорія когнітивної реконструкції розглядає зміну спогадів як результат їх суб'єктивної інтерпретації. Когнітивно-поведінкова парадигма пояснює вплив травматичних переконань на емоції й поведінку. Нейропсихологічний підхід розкриває механізми порушення консолидації та фрагментації пам'яті. Теорія часової перспективи вказує на фіксацію минулого та втрату бачення майбутнього. Теорія соціальної адаптації описує труднощі у відновленні зв'язків та міжособистісній взаємодії. Концепція соціального конструктивізму обґрунтовує зміну ідентичності в нових умовах. Концепція емоційного інтелекту пояснює здатність до розуміння й регуляції емоцій після травматизації.

Результати емпіричного дослідження демонструють статистичну надійність та валідність розробленої скринінгової методики, її чутливість до міжгрупових відмінностей, а також можливість виявлення структурно різних векторів дезадаптації. Зокрема, встановлено, що травматичні спогади військових є більш системно пов'язаними з ідентичністю, професійними переконаннями та ригідними схемами реагування, аніж у цивільних осіб, що потребує специфічних діагностичних та психотерапевтичних підходів.

Дослідження має не лише теоретичне значення для розуміння травматичної пам'яті як гнучкої конструкції, а й практичну цінність використання скринінгової методики для діагностики впливу травматичних спогадів у військовослужбовців та роботі з подальшою їх реконструкції з використанням тілесно-орієнтованої, травмафокусованої, когнітивно-поведінкової, фізичної терапії або десенсибілізації та репроцесуалізації з метою зменшення рівня травматизації та покращення психоемоційного функціонування.

Ключові слова: пам'ять; військова травма; травматичні спогади; скринінг; діагностика; реконструкція спогадів; консультування; корекція.

Формули: 0; табл.: 2, бібл.: 12.

Abstract. The article is devoted to the approbation of the methodology we have developed, entitled «Screening of Traumatic Memories in Military Servicemembers» which aims at a comprehensive study of the dynamics of the impact of combat-related traumatic events on the psychological functioning of the individual. The methodology is structured around six key scales, each reflecting a distinct component of internal experience and psychosocial response to traumatic memories. The scales of the methodology form a holistic system that allows for the identification of changes in the cognitive, emotional, behavioral, and temporal domains following exposure to traumatic events.

The paper presents the theoretical foundation of the methodology, which relies on interconnected concepts. The concept of post-traumatic stress disorder (PTSD) describes symptoms of intrusive memories, avoidance, and emotional

hyperarousal. The theory of cognitive reconstruction views the alteration of memories as a result of their subjective interpretation. The cognitive-behavioral paradigm explains how traumatic beliefs influence emotions and behavior. A neuropsychological approach reveals the mechanisms of impaired memory consolidation and fragmentation. The theory of temporal perspective indicates a fixation on the past and a loss of future orientation. Social adaptation theory describes difficulties in restoring social connections and interpersonal interaction. The concept of social constructivism substantiates the change in identity under new conditions. The concept of emotional intelligence explains the ability to understand and regulate emotions after traumatization.

The results of the empirical study demonstrate the statistical reliability and validity of the developed screening methodology, its sensitivity to intergroup differences, and its ability to identify structurally distinct vectors of maladaptation. Specifically, it was found that traumatic memories in military personnel are more systemically linked to identity, professional beliefs, and rigid response patterns than in civilians, which necessitates specific diagnostic and psychotherapeutic approaches.

The study holds not only theoretical significance for understanding traumatic memory as a flexible construct but also practical value for using the screening methodology to diagnose the impact of traumatic memories in military personnel and in the subsequent work of their reconstruction. This reconstruction can be achieved through body-oriented, trauma-focused, cognitive-behavioral, physical therapy, or desensitization and reprocessing, with the aim of reducing the level of traumatization and improving psycho-emotional functioning.

Keywords: memory; military trauma; traumatic memories; screening; diagnostics; memory reconstruction; counseling; correction.

Formulas: 0; tabl.: 2; bibl.: 12.

Постановка проблеми. Проблема травматичних спогадів у військових, зокрема їх модифікація під впливом бойових подій та реконструкція в процесі подолання травматизації, є однією з центральних у сучасній психології травми та психотерапії. Військовий досвід часто пов'язаний із надзвичайно стресовими, інтенсивними переживаннями, що залишають глибокий слід у пам'яті. Травматичні спогади мають особливу природу: вони не просто зберігаються як пасивні записи минулого, а часто набувають емоційної насиченості, фрагментованості та повторюваності, що здатне викликати посттравматичний стресовий розлад та інші психоемоційні порушення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні дослідження демонструють, що пам'ять не є статичною системою. Зокрема, робота С. Гуй (Хуе, 2022) наголошує, що спогади підлягають активній реконструкції – процесу, у якому минулі події переосмислюються й трансформуються у світлі нових знань, емоційних станів або терапевтичного втручання.

Й. Грімелль (Grimell, 2024) досліджує, що військовий досвід та пов'язані з ним спогади нерідко стають ядром самовизначення, і тому просте вилучення або придушення спогадів може

бути не лише неможливим, а й шкідливим. Важливо сприяти процесу трансформації, де травматичні епізоди не зникають, а набувають нового смислового наповнення, що дозволяє індивіду жити далі з відчуттям цілісності та контролю.

Дослідження Ф. де Брігард, Ш. Уманат та М. Айріш (Brigard, Umanath & Irish, 2022) пропонують переосмислення природи пам'яті, акцентуючи увагу на динамічній реконструкції спогадів, що має пряме застосування у психотерапії військових.

У світлі сучасних аспектів українські дослідники все більше звертаються до вивчення психотравматичного досвіду військових, що беруть участь у бойових діях, підкреслюючи необхідність впровадження ефективних психотерапевтичних практик, що враховують динамічний та реконструктивний характер пам'яті. Зокрема, Н. Афанасьєва (2016) зосереджується на деформації часової перспективи після травматизації, підкреслюючи, що домінування травматичного минулого блокує здатність людини бачити майбутнє. Автор акцентує увагу на важливості психотерапевтичної роботи з реконструкцією сприйняття часу.

В. Горбунова (2015) розглядає ефективність когнітивно-поведінкової терапії у подоланні посттравматичного

стресового розладу, зокрема через експозицію, переоцінку переконань та зменшення уникання, вказуючи на важливість зміни ставлення до травматичних спогадів як частини особистої історії.

В. Климчук (2021) підходить до проблеми з позицій посттравматичного зростання, розглядаючи пам'ять як ресурс для переосмислення травматичного досвіду та побудови нової ідентичності.

Комплексний підхід до роботи з травматичними спогадами включає як емпіричне вивчення їхньої структури, так і розробку методик, здатних допомогти військовим інтегрувати пережите у конструктивний наратив власного життя.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є опрацювання розробленої скринінгової методики «Скринінг травматичних спогадів військовослужбовців», що дозволяє кількісно оцінити вплив травматичних спогадів на різні сфери життя військових у порівнянні з цивільними особами для перевірки надійності шкал методики.

Вибірка дослідження – 40 респондентів, серед яких 20 військовослужбовців та 20 цивільних осіб.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано комплекс теоретичних та емпіричних методів, що забезпечили наукову обґрунтованість результатів. Теоретичний аналіз літератури дозволив сформулювати концептуальну основу й структуру скринінгової методики. У роботі з військовослужбовцями використано бесіду, анкетування та включене спостереження для глибшого розуміння особистого досвіду та реакцій на травматичні події. Основним інструментом стала авторська методика «Скринінг травматичних спогадів військовослужбовців», спрямована на оцінку шести ключових сфер психофункціонування. Для перевірки надійності шкал використано коефіцієнт Кронбаха; для виявлення зв'язків між шкалами – критерій Пірсона; для порівняння середнього віку двох

незалежних груп – критерій Манна-Уїтні. Сукупність методів дозволила емпірично обґрунтувати діагностичну цінність розробленої методики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Д. Рубін та колеги (Rubin, Schrauf & Greenberg, 2003) підкреслюють, що пам'ять не є фіксацією об'єктивної реальності, а радше реконструкцією, яка формується на основі когнітивних схем, афективного стану, очікувань та культурного контексту. Тому обидва аспекти, що виділяють автори «belief» (переконання, що подія справді відбулася), та «recollection» (суб'єктивне відчуття згадування) – є піддатливими до змін під впливом нових знань, переконань або наративних практик.

Ф. де Бріґард, Ш. Уманат та М. Айріш (Brigard, Umanath & Irish, 2022) переосмислили традиційний поділ між епізодичною та семантичною пам'яттю, що довгий час залишався стрижневим у когнітивній психології. Автори аргументовано піддають сумніву жорстке розмежування двох форм довготривалої пам'яті, демонструючи, що в емпіричних та теоретичних дослідженнях дедалі більше виявляється їхня функціональна взаємозалежність, динамічність та контекстуальна змінність. Вони простежують історичний розвиток дихотомії, починаючи з класичних робіт Е. Тульвінга, які надали формальної дефініції епізодичній пам'яті як такої, що включає суб'єктивне переживання, контекст часу та простору, а також можливість ментального повернення до події. Семантична пам'ять, навпаки, постулювалася як система знань, позбавлена часово-просторової прив'язки (Tulving, 2000).

Проте, сучасні дослідження з нейронаук, нейропсихології, а також дослідження у клінічних популяціях (зокрема, пацієнтів із хворобою Альцгеймера та іншими формами деменцій), засвідчують, що системи пам'яті значно більше інтегровані, ніж вважалося раніше. Наприклад, реконструкція

особистих спогадів нерідко активує семантичні елементи, такі як загальні знання про себе, що слугують фоном для конкретного епізоду. З іншого боку, формування семантичних знань часто вимагає повторюваних епізодичних переживань, з яких узагальнюється значуща інформація. Таким чином, замість дихотомічного мислення Ф. де Бріґард, Ш. Уманат та М. Айріш (Brigard, Umanath & Irish, 2022) пропонують мислити про форми пам'яті як про континуум або взаємопов'язану систему з динамічним розподілом функцій, що змінюються залежно від задачі, контексту та стану людини.

Для розуміння природи травматичної пам'яті когнітивні дослідники, зокрема О. Василюк (2013), зосереджують увагу на тому, як саме зберігається травматичний досвід у структурі пам'яті особистості та які механізми дозволяють йому інтегруватися або, навпаки, залишатися ізольованим від загальної системи знань. У цьому контексті ключовими стають поняття когнітивної схеми та скрипту – відносно стійких когнітивно-афективних утворень, які формуються на основі досвіду й визначають спосіб обробки та інтерпретації інформації.

Пояснення механізмів обробки травматичних подій нерозривно пов'язане з процесами асиміляції та акомодатії: перший передбачає включення нового досвіду до вже існуючих схем, тоді як другий активується, коли наявні структури не забезпечують ефективної переробки, зокрема в ситуаціях психотравмувального впливу.

Більшість дослідників вказують, що травматичні події часто кодуються не у вигляді цілісної автобіографічної розповіді, а як імпліцитна пам'ять – тобто у формі неусвідомлених реакцій, які не проходять когнітивну обробку та залишаються фрагментованими. Такі спогади зберігаються у вигляді окремих сенсорних фрагментів – зорових образів, звуків, запахів чи тілесних відчуттів, що не

узгоджуються із семантичною системою та не вписуються в наративну структуру особистісного досвіду. Через це травматична пам'ять має дезорганізований характер, не інтегрується з іншими автобіографічними спогадами й часто зберігає дисоціативну природу, що ускладнює її когнітивну та емоційну обробку (Одякова & Васильченко, 2025).

Г. Сюе (Хуе, 2022) акцентує увагу на механізмах, які сприяють трансформації пам'яті. Один із таких механізмів – реплей (replay) або повторне програвання елементів досвіду в уяві, що супроводжується активацією гіпокампу й пов'язаних структур. Автор підкреслює, що кожен акт такого програвання потенційно змінює слід пам'яті, особливо якщо це відбувається в емоційно значущому або когнітивно новому контексті. Реплей як властивість пам'яті – еволюційна перевага, оскільки дозволяє адаптувати знання до постійно змінюваного середовища.

Уникнення опрацювання травматичних спогадів, тобто їхнє витіснення або ігнорування, може призводити до хронізації емоційного болю, соматизації, поглиблення тривожних або депресивних станів, а також порушення адаптації в соціальному та професійному житті.

Травматичний досвід, який не знайшов когнітивного й емоційного завершення, має тенденцію проявлятися у вигляді нав'язливих спогадів, флешбеків, порушень сну, реакцій уникнення, зниження здатності до емоційної регуляції, а також у вигляді змін у сприйнятті себе, інших та світу. Саме тому цілеспрямована робота з травматичними спогадами – через вербалізацію, наративну інтеграцію чи спеціалізовані методи, як EMDR, травмафокусована терапія або когнітивно-поведінкова терапія – є ключовою умовою відновлення внутрішньої рівноваги, відновлення контролю над власним досвідом та повернення до повноцінного функціонування (Одякова, Васильченко & Павленко, 2025).

Психологічне зцілення передбачає не витіснення болю, а його безпечно осмислення й перетворення в досвід, що не зруйнував, а навпаки – розширив уявлення про себе та світ.

Психологічна відновлюваність (resilience) у сучасному розумінні, підкреслює В. Климчук (2021) – це не вроджена риса, а процес ефективної адаптації в умовах впливу травматичних подій, загрозливих обставин, втрат та стресу. Вона не передбачає відсутності емоційного реагування, натомість вказує на здатність особистості не залишатися в деструктивному стані надто довго, не дати болю руйнувати себе або своє оточення. Емоції, такі як гнів, смуток або страх, є природною реакцією на екстремальні події, і саме можливість їх прожити без руйнації психіки є ознакою здорового відновлення. Приклади історичного та сучасного колективного досвіду свідчать, що люди мають потенціал до глибокої стійкості. Проте потенціал розкривається через сформовану систему внутрішніх та зовнішніх ресурсів: підтримку з боку значущих інших, наявність реалістичних цілей, навички ефективного вирішення проблем, позитивне сприйняття себе, здатність до емоційної регуляції та усвідомленого прийняття досвіду.

Травматична пам'ять має тенденцію до частого тригерування у відповідь на зовнішні або внутрішні стимули, які асоціюються з травмою, через що особа переживає нав'язливі спогади, жахливі сни, флешбеки, підвищене збудження та хронічну тривожність. Ускладнення виникає через порушення відчуття часової послідовності подій, коли травма сприймається як така, що триває, а не залишилась у минулому. Негативні автоматичні переконання щодо себе та світу "я приречений", "мені не вижити", "я ні на що не здатний", посилюють симптоматику та утримують особу в стані загрози.

Наявні симптоми – інпузії, гіперзбудження та інтенсивні емоційні реакції – взаємодіють із захисними стратегіями, які спрямовані на їх

придушення. Однак уникання розмов про подію, постійна ментальна зайнятість, вживання психоактивних речовин, емоційна ізоляція або надмірна пильність хоч і приносять тимчасове полегшення, зрештою посилюють розлад. Вони не лише перешкоджають адаптивній обробці травматичного досвіду, а й фіксують особу в патологічному колі уникання та повторної активізації симптомів, що заважає формуванню нових інтерпретацій подій та поступовому зціленню.

М. Клейкамп та колеги (Kleykamp, Montgomery, Pang & Schrader, 2021) зазначають, що військова ідентичність не є однорідною: вона варіюється за інтенсивністю, стійкістю та емоційною забарвленістю, і саме такі характеристики впливають на підготовку до трансформації статусу. У дослідженні автори розглядають, як різні рівні отождолення з військовою роллю (від сильної до помірної або слабкої) корелюють з готовністю планувати своє «післяармійське» майбутнє. Виявлено, що військовослужбовці з глибоко вкоріненою військовою ідентичністю часто демонструють меншу активність у плануванні перехідного періоду, зокрема в контексті освіти, працевлаштування чи побудови особистих цілей. Автори пояснюють, що таким військовим емоційною складністю уявити себе поза звичним середовищем служби, де панують інші соціальні норми, цінності та структура.

За наративно-особистісним підходом, Й. Грімель (Grimell, 2024) стверджує, що деякі ветерани переживають перехід як внутрішню кризу – втрату орієнтирів та нездатність знайти новий ґрунт під ногами. Інші, натомість, здатні інтегрувати армійський досвід у нову самоконцепцію, сприймаючи його не як щось відірване або закінчене, а як частину життєвої історії, яка надає глибини, сили й сенсу подальшому існуванню.

У процесі «переходу» ключовим є не забуття минулого, а його нове вписування в контекст теперішнього й майбутнього – своєрідна реконфігурація особистого

нарративу, де військовий досвід стає не завадою, а джерелом цінностей, навичок та гідності.

Часова перспектива виконує важливу роль у психологічному функціонуванні особистості, оскільки вона не лише окреслює віддаленість певних подій, а й відкриває можливості, що реалізуються з часом. Вона має інтенціональний характер – спрямована на потенціали, що перебувають на певній ментальній дистанції. У цьому сенсі час постає не як абстракція, а як просторово-структурований напрям до змін, що створює смислове поле для дії та очікування (Афанасьєва, 2016).

У контексті життєвого шляху індивіда час виступає не як ізольоване явище, а як форма включеності особистості в соціальну взаємодію, що охоплює минуле, теперішнє й майбутнє. Особистість не лише споглядає хід подій, а активно осмислює, трансформує власний досвід, виходячи за межі миттєвості, структуруючи діяльність та прогножуючи наслідки, що ще не настали, але вже переживаються як можливі та значущі. Здатність до таких уявлень базується на ціннісній та цільовій основі, що визначає якість уявлення про майбутнє.

Люди, що пережили психотравмуючі події з вираженим елементом катастрофічності, часто фіксують суб'єктивні спотворення у сприйнятті часу. Вони описують досвід як «розтягнутий у часі», ніби події відбувалися «кадр за кадром» або в уповільненому режимі, із втратою відчуття часу. Важкі травматичні епізоди супроводжуються ефектами часової зупинки, дереалізації або дисоціації, коли суб'єкт спостерігає події наче з боку, перебуваючи в стані психічного «заціпеніння» (Горбунова, 2015). Усе це свідчить про глибокі зміни темпоральної структури досвіду, що функціонує як психологічний захист, але водночас ускладнює відновлення цілісного образу життя.

Методологічні засади розробки методики.

Методика «Скринінг травматичних спогадів військовослужбовців» ґрунтується на поєднанні взаємопов'язаних концепцій, що утворюють комплексну теоретичну базу для розуміння наслідків психотравматичних спогадів. Основу становить концепція посттравматичного стресового розладу, що описує специфічні симптоми, які виникають у відповідь на травматичні події, зокрема нав'язливі спогади, уникання тригерів та надмірну емоційну реактивність, що дозволяє окреслити ключові прояви психічного дисбалансу після бойового досвіду. Теорія когнітивної реконструкції доповнює розумінням того, як травматичні події змінюють когнітивні схеми, а спогади модифікуються та реконструюються не як точне відтворення минулого, а як результат суб'єктивної переробки досвіду. Когнітивно-поведінкова парадигма пояснює, як деструктивні переконання, сформовані під впливом травми, зумовлюють виникнення негативних емоцій та неадаптивної поведінки.

Важливу роль також відіграють нейропсихологічні уявлення про пам'ять, що розглядають, як стрес і травма впливають на консолідацію, зберігання й відтворення інформації. Спостерігається тенденція до фрагментації спогадів або до їх інтенсивного емоційного забарвлення, що зумовлює складнощі з інтеграцією досвіду в автобіографічну пам'ять. Теорія часової перспективи розкриває особливості сприйняття часу у військових, які часто залишаються застряглими на минулому або втрачають здатність мислити про майбутнє, що гальмує формування життєвих цілей. У зв'язку з теоретичними положеннями скринінгова методика також спирається на теорію соціальної адаптації, що пояснює труднощі з відновленням соціальних зв'язків, зокрема через відчуження, втрату довіри або стратегії уникання.

Концепція соціального конструктивізму підкреслює, що післявоєнна реінтеграція пов'язана з

необхідністю формування нових схем соціальної взаємодії та переосмислення ідентичності в умовах цивільного життя. Завдяки взаємодії з оточенням індивід відновлює образ себе та власну роль у суспільстві. Доповненням виступає концепція емоційного інтелекту, що передбачає здатність до розпізнавання, розуміння та регуляції емоцій (Одякова, Васильченко & Павленко, 2025).

Структура методики: методика складається з 6 шкал:

- I. Функціонування пам'яті (Пам'ять)
- II. Емоційне переживання спогадів (Емоції)
- III. Комунікація та соціальна адаптація (Соціум)
- IV. Дієздатність та рівень активності (Активність)
- V. Орієнтування в часі та просторі (Орієнтація)
- VI. Візія майбутнього (Майбутнє)

Скринінгова методика в поєднанні з фізичними аспектами допомагає виявити зв'язок між фізичним та психологічним станом, що є важливим для розробки інтервенцій, спрямованих на якісну реабілітацію військових після травматичних переживань.

Результати апробації методики «Скринінг травматичних спогадів військовослужбовців». У межах емпіричного дослідження травматичних спогадів військовослужбовців та апробації скринінгової методики було здійснено порівняльний аналіз двох груп респондентів – цивільних осіб (для перевірки надійності скринінгу та порівняння результатів) та військовослужбовців – з акцентом на валідність методики та метою дослідження впливу травматичних спогадів про бойові події.

Відповідно до аналізу відповідей на анкетування, визначено вік респондентів, у групі №1 (військові) та групі №2 (цивільні), для порівняння середнього віку між двома незалежними групами вибірки застосовано критерій Манна-Уїтні (U-статистика – 192.0).

Гіпотези. H_0 : Немає статистично значущих відмінностей у розподілі віку між групою цивільних та військових. H_1 : Існують статистично значущі відмінності у розподілі віку між групою цивільних та військових.

Оскільки p -value (двосторонній) (0.932) значно більше за загальноприйнятий рівень значущості $\alpha=0.05$, не має підстав відхиляти нульову гіпотезу. Статистично значущих відмінностей у віці між групою цивільних та групою військових респондентів не виявлено. Середній вік в обох групах є дуже близьким (44.45 проти 44.65 років).

Відповідно до розгорнутих питань анкети, встановлено, що у групі цивільних переважає більш диференційоване, емоційно насичене сприйняття соціальної підтримки: респонденти акцентують увагу не лише на наявності близьких осіб, а й на якісному аспекті взаємодії – можливості висловитися, отримати розуміння, обійми, почути слова підтримки, відчувати небайдужість. Соціальна підтримка як досвід має емпатійну забарвленість та часто супроводжується символічними смислами (очікування зустрічі з коханою людиною чи важливість родинних зв'язків у подоланні переживань).

Натомість у групі військовослужбовців емоційна підтримка набуває переважно функціонального, структурованого змісту – переважає однотипна згадка про родину, побратимів, керівництво як опори, що забезпечують психологічну стабільність. Елементи персоналізації, деталізації або емоційної рефлексії спостерігаються значно рідше, що може свідчити про специфіку військового середовища, де емоційна саморегуляція орієнтована радше на стримування, а не на експресію. Крім того, серед військових джерел підтримки частіше фігурує мотиваційно-прагматичний компонент "успіх підрозділу", "повернення додому", "довіра", "спокій", що відображає домінування цінностей групової солідарності та службового обов'язку.

Що стосується наявності психоемоційних порушень, в обох групах простежується поширеність скарг на сон, тривожність та пам'ять, однак у військових відзначається дещо більша щільність відповідей із згадуванням одразу кількох проявів одночасно (наприклад, "зі сном та тривожністю", "зі сном та пам'яттю"), що вказує на комплексність симптоматики. Також важливо, що окремі військові респонденти повідомляють лише одне слово ("так", "є"), що може свідчити про звичку до лаконізму та стриманого вербалізування емоційного досвіду, що типово для військового середовища.

У групі цивільних, попри значну кількість позитивних відповідей, більше варіацій та частіше трапляється чергування відповідей "так" / "ні" з деяким поясненням, що свідчить про більшу відкритість до саморефлексії, меншу нормалізацію

порушень та, ймовірно, вищу готовність до звернення за психологічною допомогою. Результати корелюють з науковою літературою, що вказує на те, що військові часто мають підвищений поріг звернення по психологічну допомогу через культуру самостійного подолання труднощів.

Апробація розробленої скринінгової методики травматичних спогадів засвідчила її релевантність та внутрішню узгодженість у межах емпіричного дослідження, проведеного на двох контрастних вибірках – військових (група №1) та цивільних осіб (група №2). Аналіз показників за шістьма аналітичними сферами – пам'ять, емоції, соціум, активність, орієнтація, майбутнє – дозволяє зробити низку висновків як щодо диференційної чутливості методики, так і щодо специфіки психотравматичних змін у кожній з груп (табл. 1).

Таблиця 1

Основні результати дослідження

Результати	I. Пам'ять	II. Емоції	III. Соціум	IV. Активність	V. Орієнтація	VI. Майбутнє
Група №1 (Військові)						
Серед. значення	0,350	0,270	0,350	0,380	0,270	0,260
Стандартне відх.	0,477	0,444	0,477	0,485	0,444	0,439
Похибка станд. відх.	0,020	0,018	0,020	0,020	0,018	0,018
Дисперсія	0,228	0,197	0,228	0,236	0,197	0,192
Критерій Кронбаха (α)	0,703	0,755	0,618	0,773	0,800	0,599
Група №2 (Цивільні)						
Серед. значення	0,360	0,470	0,420	0,480	0,290	0,460
Стандартне відх.	0,480	0,499	0,494	0,500	0,454	0,498
Похибка станд. відх.	0,200	0,200	0,200	0,020	0,019	0,021
Дисперсія	0,230	0,249	0,244	0,250	0,206	0,248
Критерій Кронбаха (α)	0,734	0,819	0,925	0,933	0,649	0,880

У контексті когнітивного компонента (сфера «Пам'ять») середні значення майже ідентичні в обох групах, що свідчить про схожий рівень пережитих порушень, пов'язаних із функціонуванням травматичних спогадів. Водночас коефіцієнт Кронбаха (α) у групі військових демонструє прийнятний рівень надійності (0,703), тоді як у цивільних – дещо вищий (0,734), що вказує на

кращу внутрішню узгодженість відповідей у цій групі.

Особливої уваги заслуговує показник сфери «Емоції»: середнє значення у цивільних є значно вищим (0,470 порівняно з 0,270 у військових), що свідчить про вищий рівень емоційного реагування або менш виражене емоційне пригнічення, що може бути обумовлено характером адаптації військових до

хронічного стресу шляхом емоційного дистанціювання. Коефіцієнт надійності тут також підтверджує вищу стабільність шкали у цивільних ($\alpha=0,819$ проти $0,755$ у військових).

У соціальній площині («Соціум») тенденції схожі, однак методика демонструє найбільшу надійність саме в цивільній вибірці ($\alpha=0,925$), що вказує на особливу чутливість шкали до соціального функціонування саме в контексті цивільного життя. Для військових показник є нижчим ($\alpha=0,618$), що, ймовірно, пов'язано з особливостями військової субкультури, в якій соціальні зв'язки часто мають інший змістовий та контекстуальний характер.

Сфера «Активність» у обох вибірках демонструє високі середні значення, що підтверджує збережену або підтримувану активну поведінкову регуляцію як форму подолання наслідків травматизації. Особливо високим є коефіцієнт Кронбаха у цивільних ($\alpha=0,933$), що є одним із найвищих показників у дослідженні й свідчить про високий рівень внутрішньої узгодженості відповідей респондентів щодо поведінкових проявів у сфері.

У військових спостерігається відносно нижчий рівень сфери орієнтації в часі та просторі ($0,270$) при задовільній

надійності шкали ($\alpha=0,800$), тоді як у цивільних показник дещо вищий, але з нижчим критерієм Кронбаха ($\alpha=0,649$), що свідчить про більш розмиті індивідуальні патерни відповідей і, можливо, про більшу мінливість життєвих орієнтирів унаслідок зовнішніх соціальних змін. У сфері «Майбутнє» також зафіксовано вищі середні значення у цивільних ($0,460$ порівняно з $0,260$ у військових), що може відображати більшу суб'єктивну відкритість до планування, тоді як у військових може домінувати установка на виживання, а не на перспективу. Водночас шкала «Майбутнє» продемонструвала в цивільних високу внутрішню узгодженість ($\alpha=0,880$), що свідчить про стійке уявлення про особисту часову перспективу, навіть попри воєнні умови.

Результати кореляційного аналізу за критерієм Пірсона дозволили виявити зв'язки між структурними компонентами травматичних переживань у двох досліджуваних групах (табл.2). Застосування кореляції дало змогу не лише проаналізувати силу взаємозв'язків між окремими шкалами скринінгової методики, а й окреслити відмінності в інтеграції психофункціональних сфер між групами.

Таблиця 2

Результати кореляції Пірсона між парами шкал груп вибірки

№	Пари Шкал	Група №1 (Військові) (r)	Група №2 (Цивільні) (r)
1	Пам'ять – Емоції	0,589	0,505
2	Пам'ть – Соціум	0,730	0,697
3	Пам'ять – Активність	0,803	0,638
4	Пам'ять – Орієнтація	0,726	0,510
5	Пам'ять – Майбутнє	0,697	0,655
6	Емоції – Соціум	0,696	0,548
7	Емоції – Активність	0,781	0,543
8	Емоції – Орієнтація	0,767	0,669
9	Емоції – Майбутнє	0,771	0,724
10	Соціум – Активність	0,902	0,709
11	Соціум – Орієнтація	0,785	0,696
12	Соціум – Майбутнє	0,741	0,672
13	Активність – Орієнтація	0,817	0,718

14	Активність – Майбутнє	0,813	0,757
15	Орієнтація – Майбутнє	0,716	0,771

Один із найвищих коефіцієнтів кореляції зафіксовано між шкалами «Соціум» та «Активність» ($r=0,902$) у групі військових, що вказує на тісну залежність між соціальною включеністю та рівнем поведінкової мобілізації в умовах військової адаптації. Подібна тенденція простежується між шкалами «Активність» та «Орієнтація» ($r=0,817$), а також «Активність» та «Майбутнє» ($r=0,813$), що підтверджує, що для військових активна життєва позиція безпосередньо пов'язана з ціннісною та часовою організацією життєвого простору. Висока кореляція між шкалами «Пам'ять» та «Активність» ($r=0,803$) також вказує на те, що пережиті події не ізольовані у свідомості, а безпосередньо впливають на формування поведінкових моделей.

У групі цивільних осіб всі кореляційні зв'язки є статистично значущими, однак загальна щільність асоціативного поля є помітно нижчою. Найвищі кореляції також стосуються зв'язку між шкалами «Орієнтація» та «Майбутнє» ($r=0,771$), а також «Активність» та «Майбутнє» ($r=0,757$), що вказує на важливість часової перспективи у регуляції дій та планів цивільних осіб. Водночас кореляція між «Соціумом» та «Активністю» ($r=0,709$) є нижчою, ніж у військових, що вказує на меншу залежність поведінкових реакцій від соціального оточення.

Цікавим виявилось зіставлення шкал «Емоції» з іншими компонентами. У військових зв'язок емоційної сфери з активністю ($r=0,781$), орієнтацією ($r=0,767$) та майбутнім ($r=0,771$) свідчить про емоційне залучення в процеси адаптації й життєвого конструювання. У цивільних аналогічні зв'язки є слабшими, хоча й залишаються в межах значущих ($r=0,543$; $r=0,669$; $r=0,724$), що можна трактувати як більшу варіативність у механізмах емоційного реагування або наявність ширших міжособистісних ресурсів.

Загалом результати кореляційного аналізу підтверджують структурну валідність скринінгової методики. Шкали скринунгу логічно та статистично пов'язані між собою, при цьому зберігається змістова автономність кожної сфери. Для військових характерна сильніша інтегрованість між усіма вимірами, що вказує на більш жорстку та взаємозалежну структуру психотравматичного досвіду, тоді як у цивільних спостерігається гнучкіша, менш злитна взаємодія між психічними компонентами. Така диференціація підтверджує релевантність методики до особливостей життєвого контексту респондентів та її придатність до подальшого використання в діагностиці та дослідницькій практиці.

Висновки. Інтерпретація результатів анкетування дозволяє припустити, що хоча джерела емоційної підтримки в обох групах схожі за своєю основою – родинні та дружні зв'язки, їхній зміст та функціональне навантаження відрізняються. У цивільних вони більш емоційно-виражені та індивідуалізовані, у військових – структуровані, об'єктивовані й часто інтегровані у професійну мотивацію. При цьому обидві групи демонструють ознаки пережитої травматизації, однак військові частіше стикаються з мультисимптомними порушеннями, що потребують глибшого скринінгу та інтервенцій.

Апробація результатів засвідчила, що скринінгова методика є статистично стабільною, чутливою до міжгрупових відмінностей та достатньо надійною для використання в умовах психологічної діагностики військових. Варіативність рівнів коефіцієнтів Кронбаха в різних шкалах свідчить про адаптивність методики до особливостей цільових груп та водночас дозволяє виявити пріоритетні вектори для подальшого удосконалення окремих індикаторів.

У своїй цілісності методика демонструє ефективність як інструмент первинного виявлення симптомоміксів травматичних порушень та

одночас дозволяє розрізнити характер дезадаптації залежно від контексту травматичного досвіду.

Література:

1. Афанасьєва, Н. (2016). Психологічне консультування клієнтів при трансформації часової перспективи внаслідок травматизації. *Проблеми екстремальної та кризової психології*, 19, 3–12.
2. Василюк, О. (2013). Теоретико-методологічний аналіз поняття «Травматична пам'ять» в руслі когнітивного підходу. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Когнітивні та емоційно-поведінкові фактори повноцінного функціонування людини: культурно-історичний підхід»*, (18 – 19 жовтня). Харків: ХНПУ. 358–360.
3. Горбунова, В. (2015). Робота з посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) у межах когнітивно-поведінкової терапії. *Психологічна допомога особистості, що переживає наслідки травматичних подій: зб. статей*. Ін-т соціальної та політичної психології. Київ, Міленіум. 26–34.
4. Климчук, В. (2021). Психологія посттравматичного зростання: монографія. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології (2-ге вид., переробл. і допов). Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2021. 158.
5. Одякова, А., & Васильченко, О. (2025). Реконструкція травматичних спогадів військовослужбовців. *Матеріали VIII Всеукраїнських психологічних читань «Удосконалення професійної майстерності майбутніх психологів» за темою «Психологічна допомога особистості у воєнний період»*. Умань 16–20.
6. Одякова, А., Васильченко, О., & Павленко, О. (2025). Методологічні засади скринінгу травматичних спогадів військовослужбовців. *XII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток основних напрямів соціогуманітарних наук: проблеми та перспективи»*. Кам'янське. 371–386.
7. De Brigard, F., Umanath, S., & Irish, M. (2022). Rethinking the distinction between episodic and semantic memory: Insights from the past, present, and future. *Memory & Cognition*, 50(3), 459–463.
8. Grimell, J. (2024). You can take a person out of the military, but you can't take the military out of the person: Findings from a ten-year identity study on transition from military to civilian life. *Frontiers in Sociology*, 9, 1–13.
9. Kleykamp, M., Montgomery, S., Pang, A., & Schrader, K. (2021). Military identity and planning for the transition out of the military. *Military Psychology*, 33(6), 372 – 391.
10. Rubin, D., Schrauf, R., & Greenberg, D. (2003). Belief and recollection of autobiographical memories. *Memory & Cognition*, 31, 887–901.
11. Tulving, E. (2000). Concepts of memory. *The Oxford handbook of memory*. 33–43.
12. Xue, G. (2022). From remembering to reconstruction: The transformative neural representation of episodic memory. *Progress in neurobiology*, 219, 5–20.

УДК 159.9:374.32-055.2:618.17
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-460-466

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ГОТОВНОСТІ ДО МАТЕРИНСТВА В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД ВІКУ

Олена Никоненко¹, Інна Самохвалова²

¹Канд. психол. наук, 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: samokhvalovais@krok.edu.ua

PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF READINESS FOR MOTHERHOOD DEPENDING ON AGE

Olena Nykonenko¹, Inna Samokhvalova²

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", Kyiv, Ukraine, e-mail: samokhvalovais@krok.edu.ua

Анотація. У результаті теоретичного дослідження встановлено, що материнство є не лише біологічним, а й соціально-психологічним явищем, яке формується під впливом особистісного досвіду, виховання та суспільних норм. Воно охоплює різні аспекти, включаючи мотиваційну складову, рівень емоційної зрілості, когнітивну готовність і поведінкові стратегії, що визначають усвідомленість і відповідальність жінки у прийнятті материнської ролі.

Аналіз наукової літератури дозволив деталізувати структуру психологічної готовності до материнства. Виявлено, що її ключовими компонентами є мотиваційний, когнітивний, емоційно-регулятивний і поведінковий. Взаємодія цих складових забезпечує здатність жінки усвідомлено сприймати майбутнє материнство, долати труднощі та адаптуватися до нових умов.

Окрему увагу приділено чинникам, що впливають на формування психологічної готовності до материнства. Встановлено, що цей процес починається ще в ранньому дитинстві через перші соціальні взаємодії та рольові моделі. Надалі на нього впливають життєвий досвід, рівень емоційної зрілості, міжособистісні стосунки та соціокультурні фактори. Значущим є вплив суспільних очікувань, які можуть як сприяти, так і гальмувати формування готовності до материнства.

Особливе місце у дослідженні посів аналіз вікового чинника. Виявлено, що психологічна готовність до материнства змінюється залежно від віку жінки. Молодіші жінки частіше мають ідеалізовані уявлення про материнство, тоді як у більш зрілому віці зростає рівень усвідомленості та відповідальності, проте можуть виникати нові труднощі, зокрема підвищена тривожність і труднощі у поєднанні материнства з професійною діяльністю. Було розглянуто концептуальні підходи до розуміння готовності до материнства, визначено її основні складові, чинники формування та вікові особливості.

Психологічна готовність до материнства формується під впливом не лише вікових особливостей, а й соціального, особистісного та емоційного контексту. Рівень підтримки з боку сім'ї та суспільства, наявність позитивного досвіду міжпоколінної взаємодії та стабільність життєвих умов є важливими факторами, що можуть сприяти розвитку усвідомленого підходу до материнства. Урахування цих аспектів є необхідним для створення ефективних психологічних програм, спрямованих на підтримку жінок у різні періоди їхнього життя. Отримані теоретичні висновки є основою для подальшого дослідження методологічних аспектів вивчення цього феномену.

Ключові слова: психологічна готовність до материнства, компоненти готовності до материнства, психічний розвиток на різних вікових етапах, біологічні та соціальні чинники розвитку особистості.

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

Abstract. As a result of theoretical research, it was established that motherhood is not only a biological, but also a socio-psychological phenomenon, which is formed under the influence of personal experience, upbringing and social norms. It covers various aspects, including the motivational component, the level of emotional maturity, cognitive

readiness and behavioral strategies that determine the awareness and responsibility of a woman in accepting the maternal role.

The analysis of scientific literature allowed us to detail the structure of psychological readiness for motherhood. It was found that its key components are motivational, cognitive, emotional-regulatory and behavioral. The interaction of these components ensures the ability of a woman to consciously perceive future motherhood, overcome difficulties and adapt to new conditions.

Particular attention is paid to factors that influence the formation of psychological readiness for motherhood. It has been established that this process begins in early childhood through the first social interactions and role models. Later, it is influenced by life experience, the level of emotional maturity, interpersonal relationships and sociocultural factors. The influence of social expectations is significant, which can both promote and inhibit the formation of readiness for motherhood.

A special place in the study was occupied by the analysis of the age factor. It was found that psychological readiness for motherhood varies depending on the age of the woman. Younger women more often have idealized ideas about motherhood, while in a more mature age the level of awareness and responsibility increases, but new difficulties may arise, in particular increased anxiety and difficulties in combining motherhood with professional activities. Conceptual approaches to understanding readiness for motherhood were considered, its main components, forming factors and age characteristics were identified.

Psychological readiness for motherhood is formed under the influence not only of age characteristics, but also of social, personal and emotional context. The level of support from the family and society, the presence of positive experience of intergenerational interaction and the stability of living conditions are important factors that can contribute to the development of a conscious approach to motherhood. Taking into account these aspects is necessary for the creation of effective psychological programs aimed at supporting women in different periods of their lives. The obtained theoretical conclusions are the basis for further research into the methodological aspects of studying this phenomenon.

Keywords: *psychological readiness for motherhood, components of readiness for motherhood, mental development at different age stages, biological and social factors of personality development.*

Formulas: *0, pic.: 0, table: 0, bibl.:8*

Постановка проблеми. Проблема психологічної готовності до материнства є однією з ключових у сучасній психології, оскільки вона визначає не лише особистісний розвиток жінки, а й сприяє гармонійному вихованню майбутнього покоління. В умовах сучасних соціально-економічних змін, війни, нестабільності, постійного стресу та страху за майбутнє зростає кількість жінок, які не відчувають впевненості у своїй готовності до материнства. Це може спричиняти серйозні психологічні наслідки як для самих жінок, так і для їхніх майбутніх дітей.

Згідно зі статистичними даними, в Україні спостерігається низький рівень народжуваності, що зумовлено не лише об'єктивними чинниками, такими як соціально-економічна ситуація, а й психологічною неготовністю жінок до материнства. У розвинених країнах надається велика увага підготовці жінок до материнської ролі, що допомагає знизити рівень післяпологової депресії, покращити якість взаємодії матері й дитини, сприяти усвідомленому батьківству. В Україні ж цей аспект залишається недостатньо розробленим, що підкреслює актуальність дослідження.

Психологічна готовність до материнства – це комплексний феномен, що включає мотиваційну, когнітивну, емоційну, поведінкову та соціальну складові. Формування готовності до материнства залежить від багатьох чинників: індивідуальних особливостей жінки, її особистісної зрілості, досвіду взаємодії з дітьми, виховання в батьківській сім'ї, соціального середовища та культурних норм. Важливу роль у цьому процесі відіграє також психологічна підтримка, яка допомагає жінці усвідомлено підійти до материнства та подолати можливі страхи й тривоги.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць свідчить, що напрями дослідження проблеми готовності до материнства охоплюють широкий спектр підходів, серед яких мотиваційний, що розглядає формування материнської потреби та її детермінанти через призму теорії прив'язаності, гуманістичної психології та особистісних мотивів (Д. Боулбі, Д. Віннікотт, А. Маслоу, Н. Даниленко, В. Кравець, Т. Гур'янова); когнітивний, що досліджує особливості усвідомлення жінкою власної материнської

ролі, рівень її знань про вагітність, пологи, догляд за дитиною, а також вплив пізнавальної активності на формування готовності та прийняття репродуктивних рішень (О. Проскурняк, Н. Яремчук, О.В. Тиунова, О. Васильченко); афективно-регулятивний, який спрямований на вивчення впливу емоційного стану жінки, рівня її стресостійкості, здатності до емоційної регуляції та взаємодії з дитиною (З. Фрейд, М. Малер, Ф. Дольто, Дж. Вальбі, О. Савченко); соціокультурний, що розглядає вплив суспільних норм, культурних традицій, гендерних очікувань та міжпоколінної передачі досвіду на формування материнської ролі (О. Кікінеджи, В. Кравець, М. Боуен, М. Мід, Г. Бронфенбреннер); онтогенетичний, що аналізує вікові аспекти готовності до материнства, зокрема відмінності у мотиваційних установках, рівні відповідальності та емоційній зрілості жінок на різних етапах життя (О. Проскурняк, Н. Яремчук, О. Тиунова); особистісно орієнтований, який досліджує вплив особистісних характеристик, суб'єктивного досвіду та стилю виховання у власній родині на формування материнської поведінки (Дж. Айнсворт, К. Рубін, С. Хьюгс, П. Фон Пранген, С. Бюнді); методологічний, який спрямований на розробку та адаптацію психодіагностичних інструментів для комплексного вивчення цього феномену (Е. Шеффер, Р. Белл, Т. Скрампа, Л. Овчаренко).

Метою статті є теоретично дослідити психологічні особливості готовності до материнства в залежності від віку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Психологічна готовність включає різні аспекти, що сприяють адаптації особистості до змін, пов'язаних із материнством. Оскільки психологічна готовність є системним утворенням, важливим завданням є виявлення її структурних компонентів для розробки ефективних методів розвитку та корекції. Визначення рівня психологічної готовності

базується на аналізі мотиваційного, саморегуляційного, емоційного та оцінного аспектів. Зокрема, саморегуляційний компонент охоплює здатність контролювати свою поведінку, ефективно розподіляти ресурси та активізувати зусилля в момент необхідності.

Особливої актуальності набуває дослідження психологічної готовності в контексті материнства. Психологічна готовність до материнства визначається як комплексний психологічний стан, який включає в себе свідоме бажання мати дітей, а також несвідомі мотиви та очікування, пов'язані з материнством. Це поняття охоплює як когнітивні, так і емоційні аспекти, які допомагають жінці підготуватися до ролі матері (Магдисюк & Демчук, 2023).

Сучасні дослідження готовності до материнства включають аналіз різноманітних чинників, таких як особистісні особливості, історія життя, адаптація до подружнього життя, досвід взаємодії із власною матір'ю, особливості сімейної моделі материнства, можливості взаємодії із немовлятами та поява інтересу до них у дитинстві. Також таким чинником можуть бути несприятливі життєві обставини, зокрема війна (Сингаївська & Страмоусова, 2024).

Психологи виділяють кілька ключових компонентів готовності до материнства:

Особистісна готовність включає загальну особистісну зрілість, що охоплює адекватну статеву ідентифікацію, здатність ухвалювати рішення та нести відповідальність, міцну прихильність, відсутність залежностей. Важливими є й особистісні якості, необхідні для ефективного материнства, такі як емпатія, здатність до спільної діяльності, вміння бути «тут і тепер», творчі здібності, інтерес до вирощування та виховання дитини, а також культура тіла.

Збалансована модель батьківства передбачає відповідність засвоєної моделі материнської та батьківської ролей нормам і цінностям культури, у якій виховувалася

жінка. До її складових належать батьківські установки, позиція, виховні стратегії та материнське ставлення, що забезпечують гармонійне виховання дитини.

Мотиваційна готовність проявляється у зрілості мотивації до народження дитини, коли материнство не стає засобом статевого ролю, вікової чи особистісної самореалізації жінки, способом утримання партнера або зміцнення сім'ї, засобом компенсації власних дитячо-батьківських відносин чи досягнення певного соціального статусу (Нероба, 2015).

Сформованість материнської компетентності включає такі аспекти: сприйняття дитини як суб'єкта не лише фізичних, а й психічних потреб і суб'єктивних переживань (суб'єктивізація дитини); сензитивність – чутливість до сигналів від дитини (плач, дихання, рухи); респонсивність – здатність адекватно реагувати на потреби дитини; володіння засобами контролю за станом дитини та її розвитком; ставлення до режиму, що включає гнучкість і врахування індивідуального ритму життєдіяльності дитини; знання про фізичний і психічний розвиток дитини, вікові особливості її взаємодії зі світом; уміння розуміти стан дитини, аналізувати її поведінку та емоції; навички виховання та навчання, що відповідають віковим особливостям дитини.

Сформованість материнської сфери передбачає інтеграцію материнства в особистісну сферу жінки та включає три блоки:

- Потребнісно-емоційний блок охоплює реакцію на гештальт дитинства, потребу у взаємодії з дитиною, охороні та турботі, а також усвідомлену потребу в материнстві.

- Операційний блок включає навички baby talk (особливий стиль мовлення при спілкуванні з немовлям), емоційний супровід дитини та операції догляду.

- Ціннісно-смісловий блок відображає усвідомлення цінності дитини

та материнства у системі життєвих пріоритетів жінки.

Формування цих компонентів відбувається поступово в онтогенезі жінки: у взаємодії з власною матір'ю та іншими носіями материнських функцій; у сюжетно-рольових іграх («дочки-матері», гра в ляльки та сім'ю); у досвіді контакту з немовлятами ще до народження власної дитини; у період статевого дозрівання, коли формується уявлення про материнство; у процесі взаємодії із власними дітьми (Чепелева, 2023).

Також психологічна готовність до материнства формується під впливом нероздільних біологічних і соціальних факторів й, з одного боку, має інстинктивну основу, а з іншого – виступає як особливе особистісне утворення, стрижнем якого є суб'єкт-об'єктна орієнтація у ставленні до ще ненародженої дитини.

У сучасному суспільстві жінки вступають у материнство у різні періоди життя, що зумовлює значні відмінності у їхній психологічній готовності до виконання материнської ролі. Одні жінки сприймають материнство як природний етап життєвого циклу, тоді як інші можуть відчувати сумніви щодо власної здатності впоратися з новими обов'язками. Вік є одним із визначальних чинників, що впливає на формування материнської зрілості, зумовлюючи рівень емоційної стабільності, усвідомленості вибору та адаптаційного потенціалу.

Наукові дослідження виокремлюють кілька вікових груп, у яких рівень психологічної готовності до материнства демонструє суттєві відмінності: 16-18 років – ставлення до материнства здебільшого має романтизований характер, однак рівень психологічної зрілості залишається недостатнім; 19-25 років – формується усвідомлене ставлення до материнства, проте вагомими залишаються кар'єрні та освітні пріоритети; 26-35 років – оптимальний період для народження дитини, у якому жінки демонструють найвищий рівень психологічної та соціальної готовності до материнства; 36-

46 років – материнство частіше є свідомим вибором, проте може супроводжуватися підвищеним рівнем тривожності та перфекціонізму.

У віковому періоді 16-18 років особистість жінки перебуває на стадії активного формування, що зумовлює її психологічну вразливість перед соціальними очікуваннями та особистісними змінами. Уявлення про материнство в цій групі часто мають ідеалізований характер, формуючись під впливом медійного простору, соціального середовища та сімейного виховання. Проте ці уявлення нерідко не відповідають реальним викликам догляду за дитиною, оскільки рівень усвідомлення відповідальності за виховання залишається низьким.

Попри сприятливі біологічні передумови для народження дитини, психологічна зрілість ще не досягнута. Молоді жінки мають обмежену здатність до прогнозування довготривалих наслідків власних рішень, що ускладнює їхню психологічну готовність до материнства. Брак досвіду, обмежена здатність до довготривалого планування, а також залежність від батьківських ресурсів створюють труднощі у формуванні відповідального материнства (Bowlby, 2008; Stern, 1995).

Соціальна залежність від батьків, відсутність самостійного соціально-економічного статусу та емоційна нестабільність можуть спричиняти труднощі у виконанні материнської ролі. Дослідження свідчать, що жінки цього віку менш толерантні до змін, що може зумовлювати підвищений рівень стресу та емоційного дискомфорту під час догляду за дитиною. Відзначається також недостатнє усвідомлення необхідності стабільних соціально-економічних умов для виховання дитини.

Жінки у віці 19-25 років перебувають у перехідному періоді між юністю та дорослістю, що визначає особливості їхнього ставлення до материнства. У цей час вони починають оцінювати його як важливий життєвий

етап, демонструючи зростаючу самостійність і відповідальність у прийнятті рішень щодо репродуктивного вибору. Водночас материнство часто відкладається через прагнення отримати освіту, побудувати кар'єру та досягти фінансової стабільності, що сприяє більш усвідомленому підходу до батьківства в майбутньому.

Рівень психологічної готовності до материнства у цій віковій групі значною мірою залежить від соціального контексту. Жінки, які виховувалися в підтримуючому сімейному середовищі та мають позитивний зразок материнства, частіше демонструють вищий рівень толерантності та усвідомленості у ставленні до майбутнього материнства. Це свідчить про важливість сімейних цінностей та міжпоколінної передачі моделей відповідального батьківства.

Вік 19-25 років є найбільш сензитивним періодом для розвитку психологічної готовності до материнства. Жінки цього віку мають більш сформовану систему цінностей, здатність до адаптації в нових соціальних ролях та підвищену відповідальність за власні рішення. Проте кар'єрні та освітні пріоритети можуть відтерміновувати материнство. Психологічна готовність у цій віковій групі формується через усвідомлення відповідальності та важливості цього кроку, що є наслідком як особистісного розвитку, так і соціальних очікувань.

Жінки у віці 26-35 років демонструють найвищий рівень психологічної та соціальної готовності до народження дитини. У цьому віковому періоді вони мають сформовану систему цінностей, розвинену емоційну стабільність і значний досвід самостійного життя, що сприяє усвідомленому прийняттю материнської ролі. Завдяки стійкому соціальному та економічному становищу, жінки частіше свідомо планують вагітність і відповідально підходять до виховання дитини.

Попри високу психологічну готовність, у цій віковій категорії можуть

виникати труднощі, пов'язані з адаптацією до змін у звичному стилі життя. Перехід від професійної діяльності до виконання материнської ролі може супроводжуватися внутрішнім конфліктом між особистими амбіціями та потребами дитини. Багато жінок зазнають стресу через необхідність балансування між кар'єрою та сімейними обов'язками, що може впливати на їхній емоційний стан.

Загалом, жінки у цьому віці володіють більш розвиненими навичками саморегуляції, що дозволяє їм успішніше долати виклики, пов'язані з материнством. Їхня здатність до усвідомленого виховання дитини є вищою порівняно з молодшими віковими групами, що зумовлює високий рівень відповідальності та психологічної зрілості у виконанні материнської ролі.

Жінки у віці 36-46 років зазвичай підходять до материнства свідомо та відповідально, що є наслідком їхнього життєвого досвіду, фінансової стабільності та високого рівня особистісної зрілості. Усвідомленість у прийнятті рішення про народження дитини дозволяє їм ретельніше планувати виховання, що позитивно впливає на їхню роль як матерів (Никоненко & Хохлова, 2023).

Водночас серед жінок старшого репродуктивного віку нерідко спостерігається підвищений рівень тривожності та перфекціонізму у вихованні дитини. Бажання забезпечити максимально сприятливі умови для розвитку дитини може супроводжуватися емоційним перенавантаженням і стресом. Дослідження також свідчать, що у жінок цієї групи часто присутні завищені вимоги до себе як матері, що зумовлює посилений контроль у вихованні дитини.

Крім психологічних аспектів, жінки після 35 років можуть стикатися з фізіологічними труднощами під час вагітності та пологів, що потребує додаткової уваги до їхнього здоров'я. Попри ці виклики, їхня емоційна зрілість і стабільність сприяють усвідомленому материнству, що часто характеризується відповідальним підходом до виховання та

забезпечення гармонійного розвитку дитини (Яремчук, 2008).

Вік є ключовим чинником, що визначає рівень психологічної готовності жінки до материнства. Кожен віковий період має свої особливості, що впливають на усвідомленість вибору, емоційну зрілість і здатність до адаптації в новій соціальній ролі. Найбільш сензитивним періодом для формування психологічної готовності є молодший вік, тоді як усвідомлене материнство найчастіше реалізується у більш зрілому віці. Водночас із віком можуть виникати додаткові виклики, зокрема тривожність або труднощі у балансуванні між материнством і кар'єрою.

Висновки. Підсумовуючи результати дослідження, можна відзначити, що аналіз підходів до вивчення готовності до материнства розкриває взаємозв'язок численних факторів, що впливають на формування ставлення жінки до материнства.

Материнство є важливою життєвою сферою, що впливає на особистісний розвиток жінки та забезпечує гармонійне виховання майбутньої дитини. Готовність до нього визначається здатністю жінки усвідомлювати значущість своєї ролі, брати відповідальність за дитину та адаптуватися до нового етапу життя.

Аналіз наукових підходів свідчить, що психологічна готовність до материнства не є статичною характеристикою, а змінюється в залежності від індивідуальних особливостей, соціального контексту та життєвих умов. Вона охоплює ставлення до материнства і практичну реалізацію догляду за дитиною.

Виявлено, що на рівень готовності до материнства впливають особистісні характеристики, досвід спілкування з власними батьками, соціальне оточення, сімейний стан та культурні особливості. Досвід позитивних стосунків із матір'ю сприяє формуванню впевненого ставлення до материнства, тоді як негативний чи нестабільний дитячий досвід може викликати тривожність або невпевненість

щодо майбутньої ролі матері. Попередній досвід материнства впливає на ставлення жінки до повторної вагітності.

Значну увагу приділено дослідженню впливу емоційного стану жінки на готовність до материнства. Виявлено, що рівень емоційної стабільності, здатність керувати стресовими станами та адаптуватися до змін визначають позитивне ставлення до материнської ролі.

Окремо розглянуто віковий чинник у контексті готовності до материнства. Вік жінки впливає на мотиваційні установки, рівень відповідальності, емоційну зрілість

та сприйняття власної майбутньої ролі. У ранньому репродуктивному віці материнство асоціюється із пошуком самореалізації, тоді як у більш зрілому віці воно сприймається усвідомлено, з урахуванням особистісних та соціальних чинників.

Готовність до материнства поєднує усвідомлене бажання мати дитину, емоційну та поведінкову адаптацію до цієї ролі та готовність брати на себе відповідальність за розвиток і благополуччя дитини.

Література:

1. Магдисюк, Л., & Демчук, В. (2023). Психологічна готовність української молоді до материнства. *Science, Research, Development*, 50. 67–70.
2. Нероба, М. (2015) Материнство як психологічний феномен. *Педагогічний процес: теорія і практика*, 3-4, 90–93.
3. Сингаївська, І., & Страмоусова, І. (2024). Чинники життєстійкості жінок під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(75), 231–245. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-231-245>
4. Чепелева, Н. (2023). Чинники формування уявлень жінки про материнство та трансформація образу матері в період народження дитини. *Габітус*, 45. 278–283.
5. Хохлова, Ю., & Никоненко, О. (2023). Поняття кризи середнього віку: вікові зміни та психологічні особливості.

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/1882>

6. Яремчук, Н. (2008). Психологічні особливості готовності молоді жінки до майбутнього материнства. *Вісник післядипломної освіти*, 7, С. 234-239.
7. Bowlby, J. (2008). *Maternal care and mental health*. Geneva: Claridge. 321.
8. Stern, D. N. (1995). *The motherhood constellation*. NY. : Basic Books. 460 .

УДК 159.9.072

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-467-475

ВІД УКОРІНЕННЯ ДО МОБІЛЬНОСТІ: ОСОБИСТІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЯК ІНДИКАТОРИ АДАПТАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Андрій Гусєв

Канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри психології та особистісного розвитку, ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна, e-mail: igorich70@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1790-3295>

FROM ROOTING TO MOBILITY: PERSONALITY CHARACTERISTICS AS INDICATORS OF INDIVIDUAL ADAPTATION STRATEGIES DURING WAR IN UKRAINE

Andrii Gusiev

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Psychology and Personal Development, University of Educational Management, NAES of Ukraine, e-mail: igorich70@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1790-3295>

Анотація. Повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентні умови невизначеності, в яких мільйони людей змушені приймати життєво важливі рішення, зокрема щодо зміни місця проживання. В такій ситуації особливої актуальності набуває дослідження психологічних стратегій адаптації до умов війни з метою подальшого розроблення ефективних програм психологічної допомоги. Толерантність до невизначеності, рівень довіри та оптимістичне ставлення до майбутнього виступають ключовими факторами, що визначають стратегії психологічної адаптації в екстремальних умовах.

Мета дослідження полягала у вивченні особливостей прояву толерантності до невизначеності, довіри та оптимізму у громадян України, які змінювали та не змінювали місце проживання під час війни. У дослідженні взяли участь 94 особи, з яких 43 особи не змінювали місце проживання, та 51 особа – змінила місце проживання. В роботі використано опитувальник толерантності до невизначеності С. Баднера, шкалу інтолерантності до невизначеності Н. Карлетона, методичку довіри / недовіри особистості до світу, до інших людей, до себе А. Купрейченко та шкалу оптимістичного стану (ШОС). Статистична обробка включала описову статистику, критерій Манна-Уїтні та кореляційний аналіз Спірмена.

Виявлено статистично значущі відмінності між групами за п'ятьма показниками. Особи, які не змінювали місце проживання, характеризуються нижчою толерантністю до невизначеності, вищою емоційною реакцією на невизначеність, вищою довірою до інших людей та нижчим рівнем оптимізму. Кореляційний аналіз виявив взаємозв'язки, що пояснюють логіку групових відмінностей. Ідентифіковано два типи психологічної адаптації: стратегію «укорінення» та стратегію «мобільності», кожна з яких має специфічні адаптивні функції в умовах війни.

Результати обґрунтовують необхідність диференційованого підходу до психологічної допомоги з урахуванням специфіки кожної групи. Перспективи подальших досліджень включають лонгітюдне вивчення динаміки виявлених характеристик, розширення вибірки та розроблення програм психологічної підтримки на основі виявлених психологічних особливостей.

Ключові слова: толерантність до невизначеності, інтолерантність до невизначеності, воєнний стан, прогностична тривога, гнітюча тривога, довіра, оптимізм, зміна місця проживання, психологічна адаптація, саморегуляція, складні життєві обставини, стратегії подолання стресу, особистісні ресурси, особистісне зростання, психологічна допомога.

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

Abstract. The full-scale war in Ukraine has created unprecedented conditions of uncertainty, forcing millions of people to make vital decisions, particularly regarding residential relocation. Under these circumstances, research on psychological adaptation strategies to wartime conditions becomes critically important for developing effective psychological support programs. Uncertainty tolerance, trust levels, and optimistic attitudes toward the future represent key factors determining psychological adaptation strategies under extreme conditions.

The study aimed to examine the manifestation patterns of uncertainty tolerance, trust, and optimism among

Ukrainian citizens who changed and did not change their place of residence during the war. The study involved 94 participants: 43 individuals who did not change their residence and 51 individuals who relocated. The research employed Budner's Tolerance for Uncertainty Scale, Carleton's Intolerance of Uncertainty Scale (IUS-12), Kupreychenko's Trust/Distrust toward the World, Others, and Self Scale, and the Optimistic State Scale (OSS). Statistical analysis included descriptive statistics, Mann-Whitney U test, and Spearman correlation analysis.

Statistically significant differences between groups were identified across five indicators. Individuals who did not change their residence demonstrated lower uncertainty tolerance, elevated emotional responses to uncertainty, greater trust in others, but lower optimism levels. Correlation analysis revealed systematic relationships explaining the logic of group differences. Two distinct psychological adaptation types were identified: "rooting" strategy and "mobility" strategy, each possessing specific adaptive functions under wartime conditions.

The findings substantiate the necessity for differentiated psychological support approaches considering each group's specificity. Future research perspectives include longitudinal examination of identified characteristic dynamics, sample expansion, and development of psychological support programs based on the revealed psychological features.

Keywords: uncertainty tolerance, intolerance of uncertainty, wartime conditions, prospective anxiety, inhibitory anxiety, trust, optimism, residential relocation, psychological adaptation, self-regulation, adverse life circumstances, stress coping strategies, personal resources, personal growth, psychological support.

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

Постановка проблеми.

Повномасштабна війна кардинально змінила життя мільйонів українців, поставивши перед ними виклики, пов'язані з виживанням в умовах невизначеності, викликані екстремальними обставинами. Люди змушені приймати життєво важливі рішення в умовах постійної загрози, відсутності достовірної інформації про майбутнє та необхідності швидкого реагування на мінливі обставини. Одним з найскладніших рішень стало питання зміни місця проживання. Частина населення вирішила залишитися на своїх місцях, адаптуючись до нових реалій, інші – переїхали до різних регіонів України або виїхали за кордон. Ці рішення зумовлені не лише об'єктивними обставинами (рівень безпеки, можливості забезпечити базові потреби), але й індивідуальними психологічними особливостями, зокрема здатністю переносити невизначеність, рівнем довіри до світу, до себе, до оточення та зміною очікувань щодо майбутнього під впливом воєнних викликів.

Толерантність до невизначеності як здатність жити в ситуаціях неясності та непередбачуваності набуває особливого значення в умовах війни. Рівень довіри – до себе, інших людей та світу загалом – визначає стратегії опори на власні ресурси або необхідність пошуку зовнішньої підтримки. Оптимізм, як орієнтація на позитивні очікування щодо майбутнього, може бути як мотиваційним ресурсом для

змін, так і фактором психологічної стійкості в стабільних умовах. Психологічні виклики торкнулися всіх категорій населення: як тих, хто змінював місце проживання (включаючи внутрішньо переміщених осіб та тих, хто виїхав за межі України), так і тих, хто залишився на попередньому місці. Кожна з цих груп стикається зі специфічними стресовими факторами: перші – з необхідністю адаптації до нового середовища, втратою звичного соціального статусу, міжособистісних зв'язків та невизначеністю майбутнього; другі – з постійною загрозою життю, обмеженими ресурсами та необхідністю жити, або й виживати в змінених умовах свого ж середовища (наприклад, див. Коробка, ред., 2019; Сингаївська & Чистякова, 2025). Дослідження психологічних особливостей цих груп має як теоретичне, так і практичне значення. Теоретично воно дозволяє зрозуміти стратегії психологічної адаптації до екстремальних умов і роль особистісних характеристик у прийнятті життєво важливих рішень. Практично – надає основу для розроблення диференційованих програм психологічної підтримки, що враховують специфічні потреби різних груп населення.

Метою даної роботи є дослідження особливостей прояву толерантності/інтолерантності до невизначеності, довіри та оптимізму у громадян України, які змінювали та не

змінювали місце проживання під час війни. **Завдання дослідження:** провести порівняльний аналіз особливостей прояву толерантності/інтолерантності до невизначеності, довіри (до себе, інших людей та світу) та оптимізму між групами осіб, які змінювали та не змінювали місце проживання під час війни; дослідити систему взаємозв'язків між досліджуваними характеристиками; проінтерпретувати виявлені відмінності та взаємозв'язки з точки зору психологічних стратегій адаптації та сформулювати практичні рекомендації щодо психологічної підтримки різних груп населення під час війни.

У дослідженні взяли участь 94 громадян України віком від 20 до 60 років. За критерієм зміни місця проживання під час війни вибірка охоплює дві групи: 43 особи (45,7%), які не змінювали місце проживання, та 51 особа (54,3%) – змінювали. Серед учасників переважали жінки: 73 особи (77,7%), чоловіків – 21 особа (22,3%). Вибірка за віком: 20-39 років – 38 осіб (40,4%), 40-59 років – 45 осіб (47,9%), понад 60 років – 11 осіб (11,7%). За рівнем освіти: середня освіта – 9 осіб (9,6%), коледж – 7 осіб (7,4%), вища освіта – 61 особа (64,9%), післядипломна освіта – 17 осіб (18,1%). Професійна структура вибірки: самозайняті особи – 24 особи (25,5%), домогосподарки – 18 осіб (19,1%), державні службовці – 15 осіб (16,0%), наймані працівники – 11 осіб (11,7%), пенсіонери – 11 осіб (11,7%), безробітні – 6 осіб (6,4%), військовослужбовці – 5 осіб (5,3%), студенти – 4 особи (4,3%).

У дослідженні використовувався наступний психодіагностичний інструментарій: Шкала толерантності до невизначеності С. Баднера – для оцінки здатності приймати невизначені ситуації (Барко & Остапович, 2019); Шкала інтолерантності до невизначеності Н. Карлетона – для вимірювання прогностичної та гнітючої тривоги щодо невизначеності (Громова, 2021); «Методика довіри/недовіри особистості до світу, до інших людей, до себе» (А.

Купрейченко) для оцінки рівня довіри у трьох сферах (Савченко та ін., 2022) та «Шкала оптимістичного стану» (ШОС) – для визначення рівня оптимізму як орієнтації на позитивні очікування (Савченко & Лавриненко, 2023). Були використані наступні методи статистичної обробки: описові статистики, критерій Манна-Уїтні, кореляційний аналіз Спірмена.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Феномен толерантності до невизначеності перебуває в центрі уваги дослідників вже більше семидесяти років. Різноманітним аспектам формування та розвитку ТН / ІТН приділяли увагу П. Лушин, С. Хілько, А. Гусєв, Є. Носенко, М. Шаповал, В. Пічурін та інші вітчизняні дослідники (див. Гусєв, 2015; Хілько, 2021; Lushyn, 2023). На сьогодні питаннями україномовної адаптації класичних методик вимірювання ТН / ІТН активно займаються В. Барко, Г. Громова, Л. Карамушка, О. Креденцер, В. Остапович (Методики дослідження психічного здоров'я..., 2023).

Дослідження різноманітних аспектів феномену довіри у широких контекстах сучасних реалій викликає жвавий інтерес у сучасних вчених. Так І. Агапченко досліджує категорію довіри у міждисциплінарному підході, Н. Крива розглядає проблему довіри в контексті сучасної психології, Д. Лисенко вивчає довіру як соціально-психологічний феномен; С. Шевченко зосереджує увагу на психологічних особливостях довіри до себе у майбутніх психологів. В. Петренко вивчає довіру молоді до ЗМІ у період військових дій в Україні і т.д. (Савченко та ін., 2022).

Згідно з дослідженням О. Савченко та Д. Лавриненко «динаміку оптимізму було констатовано при зміні рівнів самооцінки, впевненості, соціальних ресурсів, очікувань негативних результатів та неконтрольованих результатів, а також стану здоров'я», а оптимізм «як стан характеризується зміною очікувань щодо майбутнього під впливом контекстуальних

чинників життя» (Савченко та ін., 2022; с. 11).

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах дослідження був проведений аналіз описової статистики та порівняння показників у групах за

критерієм Манна-Уїтні, який дозволяє охарактеризувати особливості прояву досліджуваних психологічних характеристик у двох групах респондентів: тих, хто не змінював місце проживання під час війни, та тих, хто його змінив (таблиця 1).

Таблиця 1

Описова статистика та результати міжгрупового порівняння психологічних характеристик

Досліджувані параметри	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	Asymp. Sig. (2-tailed)
	не змінювали МП		змінювали МП		
Шкала толерантності до невизначеності С. Баднера					
Новизна проблеми	16,63	3,57	14,53	3,81	0,009
Складність проблеми	34,88	4,02	33,53	6,31	0,288
Нерозв'язність проблеми	13,56	3,43	12,29	2,93	0,067
ТН загальна	65,07	6,96	60,35	9,02	0,005
Шкала інтолерантності до невизначеності Н. Карлетона					
Прогностична тривога	21,56	4,43	21,53	4,80	0,758
Гнітюча тривога	15,19	3,80	12,41	3,31	0,000
ІТН загальна	36,74	7,51	33,94	7,52	0,178
Методика довіри/недовіри особистості до світу, до інших людей, до себе					
Довіра до себе	23,02	3,40	23,35	3,04	0,416
Довіра до інших людей	7,79	2,20	6,71	2,37	0,013
Довіра до світу	11,33	2,23	10,94	2,49	0,285
Шкала оптимістичного стану					
Загальний показник оптимістичного стану	25,23	5,03	27,71	5,63	0,000

Толерантність до невизначеності (опитувальник Баднера). За шкалою «Новизна проблеми» група респондентів, які не змінювали місце проживання,

демонструє статистично значуще вищі показники (16,63), ніж група тих, хто змінював місце проживання (14,53; $p = 0,009$). За шкалою «Складність проблеми»

спостерігаються вищі показники у групі, яка не змінювала місце проживання (34,88), порівняно з тими, хто змінював місце проживання (33,53), проте ці відмінності не є статистично значущими ($p = 0,288$). Шкала «Нерозв'язність проблеми» показує тенденцію до вищих показників у осіб, які не змінювали місце проживання (13,56), порівняно з тими, хто змінював місце проживання (12,29, $p = 0,067$). Загальний показник толерантності до невизначеності за методикою Баднера є статистично значуще вищим у групі, яка не змінювала місце проживання (65,07), порівняно з групою, яка змінювала місце проживання (60,35; $p = 0,005$). Вищі бали за цією методикою вказують на нижчу толерантність до невизначеності, тобто особи, які не змінювали місце проживання, більше сприймають новизну як проблему, що потребує вирішення, мають більшу схильність до сприйняття складних ситуацій як проблематичних та характеризуються меншою здатністю приймати невизначені ситуації.

Інтолерантність до невизначеності (шкала IUS-12). За шкалою «Прогностична тривога» обидві групи демонструють практично однакові показники: група, яка не змінювала місце проживання (21,56), та група, яка змінювала місце проживання (21,53), без статистично значущих відмінностей ($p = 0,758$). За шкалою «Гнітюча тривога» виявлено статистично значущі відмінності: група, яка не змінювала місце проживання, має значно вищі показники (15,19), ніж група, яка змінювала місце проживання (12,41; $p < 0,001$). Це вказує на більш виражену емоційну реакцію на невизначеність у тих, хто залишився на попередньому місці проживання. Загальний показник інтолерантності до невизначеності демонструє тенденцію до вищих значень у групі, яка не змінювала місце проживання (36,74), порівняно з тими, хто змінював місце проживання (33,94), проте відмінності не досягають рівня статистичної значущості ($p = 0,178$).

Довіра до себе, інших людей та світу. Довіра до себе не показує

статистично значущих відмінностей між групами: у тих, хто не змінював місце проживання (23,02), та у тих, хто змінював місце проживання (23,35; $p = 0,416$). Довіра до інших людей є статистично значуще вищою у групі, яка не змінювала місце проживання (7,79), порівняно з тими, хто змінював місце проживання (6,71; $p = 0,013$). Довіра до світу демонструє вищі показники у групі, яка не змінювала місце проживання (11,33), порівняно з групою, яка змінювала місце проживання (10,94), проте відмінності не є статистично значущими ($p = 0,285$).

Загальний показник оптимістичного стану демонструє статистично значущі відмінності: група, яка змінювала місце проживання, має значно вищі показники оптимізму (27,71), ніж група, яка не змінювала місце проживання (25,23; $p < 0,001$). Це свідчить про те, що особи, які вирішили змінити місце проживання, мають більш позитивне ставлення до майбутнього та віру в свої сили.

Загалом, порівняльний аналіз виявив п'ять статистично значущих відмінностей між групами. Особи, які не змінювали місце проживання під час війни, характеризуються статистично значуще нижчою толерантністю до невизначеності, зокрема у сприйнятті новизни як проблеми; статистично значуще вищою гнітючою тривогою як емоційною реакцією на невизначеність; статистично значуще вищою довірою до інших людей; але статистично значуще нижчим рівнем оптимізму порівняно з тими, хто змінював місце проживання. Інші досліджувані показники не демонстрували статистично значущих міжгрупових відмінностей.

Для виявлення взаємозв'язків між досліджуваними характеристиками використовувався коефіцієнт кореляції Спірмена. Аналіз дозволив виявити систему значущих кореляційних зв'язків як всередині окремих конструктів, так і між різними методиками.

Виявлено наступні статистично значущі внутрішні зв'язки в конструктах: згідно з опитувальником толерантності до

невизначеності (Баднер): новизна – загальна толерантність до невизначеності (0,531; 0,05); складність – нерозв'язність (0,361; 0,01); складність – загальна толерантність до невизначеності (0,791; 0,01).

За шкалою інтолерантності до невизначеності Карлетона (IUS-12): прогностична тривога – гнітюча тривога (0,526; 0,01); обидві субшкали високо корелюють з загальним показником інтолерантності (0,911 та 0,808; 0,05). Помірна кореляція між двома типами тривоги підтверджує концептуальну модель Карлетона про різні, але пов'язані аспекти інтолерантності до невизначеності.

Згідно з методикою довіри Купрейченко: довіра до себе – довіра до інших (-0,248; 0,05); довіра до себе – довіра до світу (0,206; 0,05); довіра до інших – довіра до світу (0,428; 0,01). Негативний зв'язок між довірою до себе та довірою до інших може відображати компенсаторний механізм: особи з вищою самодовірою менше покладаються на інших людей. Сильний позитивний зв'язок між довірою до інших та світу свідчить про узгодженість соціального та загального світосприйняття.

Між шкалами «Толерантність до невизначеності» Баднера та інтолерантність до невизначеності Карлетона (IUS-12): виявлено лише помірні позитивні кореляції зі шкалою «Складність проблеми»: складність – прогностична тривога (0,288; 0,01); складність – гнітюча тривога (0,274; 0,01); складність – загальна інтолерантність: (0,300; 0,01). Інші шкали методики Баднера та загальний показник не показують значущих кореляцій з показниками IUS-12. Це може свідчити про те, що різні методики вимірюють дещо відмінні аспекти ставлення до невизначеності.

Між показниками толерантність/інтолерантність до невизначеності та довіра, зокрема, з довірою до інших людей виявлено різнорівневі кореляції; новизна як проблема – довіра до інших (0,218; 0,05); загальна толерантність до невизначеності – довіра до інших (0,561; 0,01); прогностична

тривога – довіра до інших (-0,213; 0,05); гнітюча тривога – довіра до інших (-0,493; 0,01); інтолерантність до невизначеності (загальна, IUS-12) – довіра до інших (0,248; 0,05).

З довірою до світу виявлено такі кореляції: нерозв'язність проблеми – довіра до світу (-0,239; 0,05); толерантність до невизначеності (загальна, Баднер) – довіра до світу (-0,453; 0,01); прогностична тривога – довіра до світу (-0,333; 0,01); гнітюча тривога – довіра до світу (-0,423; 0,01). Цікаво, що шкала «Новизна як проблема» має позитивний зв'язок з довірою до інших, тоді як загальний показник толерантності демонструє найсильніший негативний зв'язок.

Виявлено статистично значущі негативні кореляції між показниками толерантність/інтолерантність до невизначеності та оптимізм: толерантність до невизначеності (загальна, Баднер) – оптимізм: (-0,239; 0,05); прогностична тривога – оптимізм (-0,488; 0,01); гнітюча тривога – оптимізм (-0,367; 0,01); прогностична тривога – оптимізм (-0,488; 0,01), що логічно, оскільки обидва конструкти стосуються ставлення до майбутнього.

Між показниками довіри та оптимізму: довіра до себе – оптимізм (0,349; 0,01); довіра до світу – оптимізм (0,260; 0,05). Позитивні кореляції довіри до себе та світу з оптимізмом підтверджують теоретичні припущення (Шиделко & Шпирковський, 2023) про їх взаємопов'язаність як ресурсів особистості.

Виявлена система кореляцій демонструє послідовну картину взаємозв'язків між досліджуваними конструктами. Інтолерантність до невизначеності виступає як центральний фактор, який негативно пов'язаний з довірою до соціального середовища та оптимістичним ставленням до майбутнього. Довіра до себе займає особливе місце в структурі зв'язків: вона позитивно корелює з оптимізмом, але має слабкий негативний зв'язок з довірою до інших, що може відображати різні стратегії опори на власні ресурси та зовнішню

підтримку. Відсутність значущих кореляцій між окремими показниками (наприклад, новизна як проблема з більшістю інших показників) може свідчити про специфічність цих аспектів толерантності до невизначеності.

Результати дослідження виявили суттєві відмінності у психологічних характеристиках між громадянами України, які змінювали та не змінювали місце проживання під час війни. Ці відмінності формують два різні профілі психологічної адаптації до кризових умов. Група осіб, які не змінювали місце проживання, характеризується: нижчою толерантністю до невизначеності (0,005), особливо у сприйнятті новизни як проблеми (0,009); вищою емоційною реакцією на невизначеність, зокрема, підвищеною гнітючою тривогою (0,001); вищою довірою до інших людей (0,013); нижчим рівнем оптимізму (0,001). Група осіб, які змінювали місце проживання, демонструє: вищу толерантність до невизначеності та кращу здатність сприймати новизну, нижчу емоційну реакцію на невизначеність, нижчу довіру до інших людей, значно вищий рівень оптимізму.

Система кореляційних зв'язків допомагає зрозуміти внутрішню логіку виявлених групових відмінностей. Толерантність до невизначеності виступає як центральний фактор. Найсильніші негативні кореляції спостерігаються між толерантністю до невизначеності та довірою до соціального оточення. Це пояснює, чому група з нижчою толерантністю до невизначеності (ті, хто не змінював місце проживання) одночасно демонструє вищу довіру до інших людей. Виявлені негативні кореляції між тривожністю щодо невизначеності та оптимізмом підтверджують нижчий рівень оптимізму у групи, яка не змінювала місце проживання, оскільки вона характеризується вищою емоційною реакцією на невизначеність. Довіра до себе показує позитивну кореляцію з оптимізмом, але негативну з довірою до

інших, що може бути проінтерпретовано як те, що довіра до себе виступає стабілізуючим фактором. Важливо, що за цим показником групи не відрізняються, тобто зберігається довіра до себе незалежно від рішення щодо зміни місця проживання.

Виходячи з емпіричних даних можемо констатувати, що респонденти демонструють дві стратегії психологічної адаптації. Група, яка не змінювала місце проживання демонструє *стратегію «укорінення»*, що полягає в опорі на знайоме соціальне середовище (вища довіра до інших), підвищеній чутливості до змін та новизни, які використовуються як захисний механізм; використанні емоційної реакції на невизначеність у якості сигналу про необхідність мобілізації ресурсів та песимістичного ставлення до майбутнього як способу психологічної підготовки до можливих негативних сценаріїв. Група, яка змінювала місце проживання демонструє *стратегію «мобільності»* – передбачає розвинену толерантність до невизначеності як необхідну умову для зміни місця проживання; оптимістичне ставлення до майбутнього як мотиваційний ресурс для змін; знижену довіра до інших як результат досвіду порушення звичних соціальних зв'язків та адаптивну готовність до нових ситуацій. Виявлені відмінності не свідчать про «кращу» чи «гіршу» адаптацію, а про різні стратегії психологічного пристосування до кризових умов. Обидві стратегії мають свої адаптивні функції: стратегія укорінення дозволяє зберегти соціальні зв'язки та отримувати підтримку від знайомого оточення, що компенсує нижчу толерантність до невизначеності; стратегія мобільності забезпечує гнучкість та готовність до змін, що допомагає адаптуватися до нових умов, незважаючи на втрату частини соціальних зв'язків. Розуміння цих механізмів є важливим для розроблення диференційованих програм психологічної підтримки, які враховують специфіку кожної групи населення в умовах воєнного конфлікту.

Висновки. Проведене дослідження виявило статистично значущі відмінності

між групами громадян України, які змінювали та не змінювали місце проживання під час війни, за п'ятьма з одинадцяти досліджуваних показників. Особи, які не змінювали місце проживання, характеризуються нижчою загальною толерантністю до невизначеності та у сприйнятті новизни як проблеми; вищою емоційною реакцією на невизначеність, що проявляється в підвищеній гнітючій тривозі. Водночас ця група демонструє вищу довіру до інших людей, але значно нижчий рівень оптимізму порівняно з тими, хто змінював місце проживання.

Кореляційний аналіз виявив систему значущих взаємозв'язків, що пояснює логіку групових відмінностей. Інтолерантність до невизначеності негативно корелює з довірою до оточення та оптимізмом, при цьому довіра до себе залишається стабільним ресурсом незалежно від групової приналежності. На основі отриманих результатів ідентифіковано два різні типи психологічної адаптації до воєнних умов: стратегію «укорінення», що характеризується опорою на знайоме соціальне середовище при підвищеній чутливості до змін; та стратегію «мобільності» – передбачає готовність до змін при зниженій довірі до соціального оточення.

Результати дослідження обґрунтовують необхідність диференційованого підходу до психологічної підтримки населення в умовах війни. Для осіб, які не змінювали місце

проживання, актуальним є розвиток навичок толерантності до невизначеності через техніки когнітивно-поведінкової терапії; використання наявного високого рівня соціальної довіри для створення груп взаємопідтримки; підвищення рівня оптимізму через роботу з реалістичним плануванням майбутнього; навчання технікам керування емоційними реакціями на невизначеність. Для осіб, які змінювали місце проживання – доцільно зосередитися на підтримці наявного високого рівня оптимізму як ресурсу для подальшої адаптації; допомогти у відновленні довіри до соціального оточення через поступове включення в нові спільноти; використанні розвиненої толерантності до невизначеності для освоєння нових сфер діяльності; профілактиці соціальної ізоляції через створення можливостей для нових соціальних контактів.

Перспективними напрямками подальших досліджень є лонгітюдне вивчення динаміки означених характеристик протягом післявоєнного періоду; дослідження впливу додаткових факторів, таких як наявність травматичного досвіду та соціально-економічні умови; розроблення та апробація диференційованих програм психологічної підтримки населення. Отримані результати підтверджують важливість індивідуального підходу до психологічної підтримки та надають науково обґрунтовану основу для розроблення ефективних психологічних інтервенцій в умовах воєнного конфлікту.

Література:

1. Барко, В. І., & Остапович, В. П. (2019). Українськомовна адаптація опитувальника Баднера для використання в Національній поліції. *Психологічний часопис*, 5(8), 249–263. http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2019_5_8_18
2. 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. <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/728550>
3. Гусєв, А. І. (2015). Розвиток толерантності до невизначеності у студентів-психологів. *Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН*

України, 12(21), 105–114.

4. Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., Терещенко, К. В., Лагодзінська, В. І., Івкін, В. М., & Ковальчук, О. С. (2023). *Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій: Психологічний практикум*. Ред. Л. М. Карамушка. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України.
5. Коробка, Л. М. (ред.). (2019). *Спільнота в умовах воєнного конфлікту: психологічні стратегії адаптації*. Ред. Л. Коробка, В. Васютинський, В. Вінков та ін.. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький: Імекс-ЛТД.
6. Савченко, О. В., & Лавриненко, Д. Г. (2023).

Шкала оптимістичного стану: адаптація методики та її психометричні показники. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, 2, 10–16. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.2>

7. Савченко, О. В., Петренко, В. В., & Тімакова, А. В. (2022). «Методика довіри / недовіри особистості до світу, до інших людей, до себе» (А. Купрейченко): Україномовна адаптація, валідація та стандартизація. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, 5, 16–22. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.5.3>

8. Сингаївська, І.В., & Чистякова, М. О. (2025). Способи подолання дезадаптаційної кризи у вимушених переселенців під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(77), 473–480.

9. Хілько, С. О. (2021). Толерантність до

невизначеності в структурі саморегуляції особистості в епоху змін. У *Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах трансформації освіти: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 25 травня 2021 р., с. 277–284). Київ.

10. Шиделко, А. В., & Шпирковський, О. В. (2023). Психологічні атрибути оптимізму особистості. У *Scientific research in the modern world: Proceedings of the 11th International scientific and practical conference*. (p. 277-285). Toronto, Canada: Perfect Publishing,

11. Lushyn, P. (2023). Constructing the future during wartime adversity: Exile notes of a Ukrainian Psychologist, *Psychoanalysis, Self and Context*, 18,(3), 437–443,

<https://doi.org/10.1080/24720038.2023.2209139>

УДК 159.923.2(477)"364"

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-476-484

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ І КОПІНГ-СТРАТЕГІЯ ВЧИНКОВО-ВЧИНКОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ: УКРАЇНСЬКИЙ ВИМІР ЖИТТЄВОГО САМОУТВЕРДЖЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Вікторія Гриджук

*Канд. психолог. наук, завідувачка кафедри психології Інституту управління природними ресурсами ВНЗ
“Університет економіки та права “КРОК”, м. Коломия, Україна, e-mail: hrydzhukv@krok.edu.ua*

RESILIENCE AND COPING STRATEGY OF EFFECTIVE-EFFECTIVE INTERACTION: UKRAINIAN DIMENSION OF LIFE SELF-ASSERTION IN WAR CONDITIONS

Viktoria Hrydzhuk

*Candidate of Psychology, Head of the Department of Psychology, Institute of Natural Resources Management,
University of Economics and Law “KROK”, Kolomyia, Ukraine, e-mail: hrydzhukv@krok.edu.ua*

Анотація. У результаті теоретичного дослідження встановлено, що в умовах війни помічним, як для окремо взятої людини, так і спільноти в цілому, стає вибір таких копінг-стратегій, які містять у собі потенціал соціальної підтримки, мобілізації фізичних і психічних ресурсів та внутрішньої самоорганізації. При цьому самоорганізація є чітко структурованою і в той же час вільною для самовираження кожного у межах певної соціальної групи, що розділяє властиві особі цінності і настанови. Установлено, що такі копінг-стратегії доцільно розглядати беручи до уваги розвиток резильєнтності як динамічного процесу розкриття і активізації ресурсних сил кожної окремо взятої особистості у складі спільноти задля ефективного опору індивідуальної та соціальної психіки негативному довготривалого стресовому впливу.

Аналіз наукової літератури дозволив з'ясувати особливості підходу вітчизняної науковців до інтерпретації феномену резильєнтності у контексті переживання сильних психоемоційних станів, викликаних подіями війни. Зокрема, приділено увагу виділенім українськими дослідниками складникам резильєнтності, серед яких: когнітивна гнучкість та рефреймінг, ресурсні емоційні стани, зв'язок із цінностями, духовність, сенс життя, соціальна компетентність та ефективні стратегії копіngu. Акцентовано увагу на структурних компонентах резильєнтності, як-то: когнітивний, емоційний і поведінковий. Підкреслено, що вони забезпечують формування усвідомлених конструктивних стратегій подолання складної життєвої ситуації і дозволяють сприймати резильєнтність як чинник збереження психічного здоров'я в умовах війни.

Запропоновано розглядати як резильєнтну копінг-стратегію вчинково-вчинкову взаємодію, що в концепції суб'єктно-вчинкового підходу є принципом взаємодії суб'єктів задля подолання життєвих труднощів і творення нових якостей і цінностей. Ключовими для розуміння змістових характеристик вчинково-вчинкової взаємодії стають концепти “єдність” і “досвід”. Отримані теоретичні висновки є основою для подальшої розробки методологічних аспектів вчинково-вчинкової взаємодії як специфічної конструктивної копінг-стратегії для української спільноти в умовах війни та проведення відповідних емпіричних досліджень щодо її дієвості в контексті особистісних та націєтворчих життєвих координат.

Ключові слова: резильєнтність, життєстійкість, психологічна стійкість, копінг-стратегія, психологія вчинку, суб'єктно-вчинковий підхід, вчинково-вчинкова взаємодія.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 11

Abstract. As a result of theoretical research, it has been established that in war conditions, the choice of coping strategies that involve the potential for social support, mobilization of physical and mental resources, and internal self-organization becomes helpful, both for an individual person and for the community as a whole. At the same time, this self-organization is well-structured and open for everyone to express themselves within a particular social group that shares the individual's values and orientations. It has been noted that such coping strategies should be considered taking into account the development of resilience as a dynamic process of revealing and activating personal resources within the community for the purpose of effective resistance of both individual and societal psyche to the prolonged impact of negative stress.

The further analysis of scientific literature has allowed us to reveal the peculiarities of the approach of domestic scientists to the interpretation of the phenomenon of resilience in the context of experiencing intense psycho-emotional

states caused by the events of the war. Particular attention has been paid to the components of resilience identified by Ukrainian researchers, including cognitive flexibility and reframing, resourceful emotional states, value orientation, spirituality, life meaning, social competence and effective coping strategies. Special emphasis is placed on the structural components of resilience, such as: cognitive, emotional and behavioral. It should be stressed that they ensure the formation of conscious constructive strategies for overcoming a difficult life situation and allow us to perceive resilience as a key factor in maintaining mental health during wartime.

The action-to-action interaction is proposed as a resilient coping strategy, which in the concept of the subject-action approach serves as a the principle of interaction between subjects to overcome life difficulties and create new qualities and values. The key concepts for understanding the content characteristics of action-to-action interaction are "unity" and "experience". The theoretical conclusions drawn provide a foundation for further development of methodological aspects of action-to-action interaction as a specific constructive coping strategy for the Ukrainian community in wartime conditions and conducting relevant empirical research on its effectiveness in the context of personal and nation-building life coordinates.

Keywords: *resilience, hardiness, psychological stability, coping strategy, psychology of action, subject-action approach, action-to-action interaction.*

Formulas: *0, pic.: 0, table: 0, bibl.:11*

Постановка проблеми. Проблематика життєстійкості в складних кризових умовах в усі часи буда актуальною для кожної людини і кожного суспільства для окремого відтинку часу. Але ні в якій іншій ситуації вона не стояла і до сих пір не стоїть так гостро, як в ситуації війни. Війна – це породжене певною людиною чи групою людей соціально-психологічне явище з відверто негативним знаком для більшості, що в історичному розрізі подій несе в собі щоразу більші загрози і виклики. Нинішня російсько-українська війна – це випробування нової формації війн дронів, війн з використанням ІІІ, де небезпека чатує на кожного в будь-якому місці перебування чи проживання. Цілковито реальні можливості втрати рідних, житла, роботи супроводжуються у більшості довготривалим перебуванням в стані виснажливого страху за власне життя та життя близьких, значного психоемоційного напруження, депресивних станів аж до втрати екзистенційних смислів. Недаремно в науковій літературі, психологічній практиці, реальному та віртуальному середовищі ми все більше чуємо про ресурсні можливості людини та відповідні поняття ресурсності, а саме: резильєнс, резильєнтність, психологічна пружність, стійкість, емоційна стійкість, стресостійкість, життєстійкість. Актуалізується проблема вибору ефективних у цих умовах життєвих та ситуативних копінг-стратегій.

Невіддільним у контексті сказаного стають і особливості та потенціал власне національних спроможностей спільноти і тих її моделей, механізмів організації спільного життя, що генетично, на соцієтальному рівні здатні мобілізувати ресурси як окремої особистості, так і громади в цілому та забезпечити їх виживання і збереження ментального здоров'я в екстремальних умовах.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць засвідчує різновекторність зарубіжних та вітчизняних досліджень проблематики резильєнтності і копінгу впродовж останніх десятиліть. У кінці 90-х років ХХ століття вивчення резильєнтності починалося з її розуміння як фіксованої та стабільної індивідуальної риси (Блок & Кремен, 1996; Азендорф & Акен, 1999; Харт, Хофманн, Едельштайн & Келлер, 1997; Робінс, Джон, Каспі, Моффіт & Стаутхемер-Лобер, 1996). У той же час Дж. Дасром та Т. МакГінессом (1996) було звернено увагу на процесуальні властивості резильєнтності, її мінливість і залежність від взаємодії з різними чинниками, що оточують людину. На початку 10-х років ХХІ століття деякі зарубіжні дослідники визначали резильєнтність як процес розвитку (Лутар та ін., 2000; Йетс, Ігланд & Струф, 2003). Протягом останніх двох десятиліть резильєнтність розглядається в англомовній літературі переважно як особистісна риса, властивість (В. Тан, А. Дулін та інш.) чи здобуття нових рис та

якостей (Т. Дешілдс, Г. Аберн, Б. Сандерсон, М. Брюер, А. Сісто); позитивна адаптація (С. Калдейра, Ф. Тіммінс, А. Стейнтон, Х. Д. Робертсон, М. Брюер та ін.); стійкість до стресового впливу (В. Райс, Б. Лю, А. Чміторз, К. Рудзінські); певна здатність у відповідь на стрес або травму (А. Сісто, С. Калдейра, Ф. Тіммінс, Б. Сандерсон та інш.), повернення до попереднього стану, відновлення (Т. Дешілдс, В. Райс, Х. Робертсон, К. Рудзінські, М. Брюер та ін.).

Увага вітчизняних науковців, які звернулися до вивчення феномену резильєнтності, спочатку була зосереджена на її адаптаційних можливостях (О. Воловик, І. Синиця, Н. Панок, О. Карась, С. Кузікова). До того ж, окрім терміну “резильєнтність”, активно почали вживатися терміни “психологічна стійкість”, “життєстійкість” (О. Духновська, О. Кузьменко, Н. Толубко, І. Заїченко, І. Сингаївська, І. Страмоусова та ін.). В умовах воєнного стану українські дослідники розглядають резильєнтність переважно у контексті подолання психологічних травм (О. Александрова, О. Кочубей, С. Чуніхіна, Ю. Кравченко, І. Підласна).

Копінг вивчається у рамках психологічних захисних можливостей людини (П. Крамер, Б. Компас, Дж. Конор-Сміт, Г. Зальтсман, А. Томсен, М. Водсворт), сукупності її особистісних рис (К. Шефер, Р. Горзух) або в процесі взаємодії з навколишнім середовищем (Р. Лазарус, С. Фолькман, Р. Худ, Б. Гунсбергер, Р. Горзух). У центрі уваги дослідників – з’ясування суті цього феномену (Р. Лазарус, С. Фолькман, Н. Ендлер, Дж. Паркер), виокремлення його різновидів (Р. Лазарус, С. Фолькман, К. Паргамент).

Метою статті є теоретично дослідити потенціал учинково-вчинкової взаємодії як специфічної конструктивної копінг-стратегії для української спільноти у контексті формування її резильєнтності в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. У вітчизняній психологічній науці резильєнтність і пов’язані з нею стратегії подолання людиною кризових ситуацій (копінг-стратегії) стали предметом посиленої уваги протягом останніх двох десятиліть, що викликано негараздами соціальної та політичної ситуації розвитку суспільства. У полі зору українських науковців знаходиться, зокрема, і сама історія виникнення термінології життєстійкості. Так, детальному аналізу історії виникнення та розвитку резильєнтності приділено увагу О. Медяноюю, Л. Дворніченко, Л.Любіною, О. Кононенко, В. Шкраб’юк. Вони стверджують, що зарубіжний термін “резильєнтність” з’явився ще у 1800 році. До 1950 року це явище розглядалося в межах неусвідомлюваних захисних механізмів. Починаючи з 1960-х років – його було включено до стратегій копіngu, з 1980-х до захисних факторів та факторів ризику (Афузова, Найдьонова & Кротенко, 2023). А з 90-х рр. XX ст. фізіологічні та психологічні аспекти резильєнтності, які раніше вивчалися окремо, почали поєднуватися (Афузова, Найдьонова & Кротенко, 2023).

Оскільки останні чотири десятиліття поспіль резильєнтність постійно знаходиться в полі зору представників різних галузей та напрямків психологічної науки, це зумовило появу різних концепцій психологічної стійкості (С. Bryan, D. O’Shea, T. MacIntyre, D. Hellerstein, D. Charney, C. Nemeroff, K. Cherry, M. Unga, S. Southwick). Більшість науковців пристають на думку, що резильєнтність все ж є динамічним станом особистості, що може змінюватися внаслідок взаємодії з несприятливими умовами (A. Sisto, S. D. Luthar, M. Cicchetti, O. Margalit, T. Deshields, L. Thomas, V. Rice, K. Rudzinski).

У словнику Американської асоціації психологів APA (American Psychological Association Dictionary of Psychology) 2007 року резильєнтність описується як “процес і результат успішної адаптації до важких подій у житті чи “викликів”, зокрема

завдяки психічній, емоційній та поведінковій гнучкості та вмінню адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх вимог” (Cherгу, як цитується у Поліщук & Потапчук, 2023). Це визначення стало найбільш поширеним і вживаним у світовій науковій спільноті.

Не дивно, що на початках вітчизняних досліджень увага українських науковців була звернена на адаптаційний ресурс резильєнтності. Але війна кардинально змінює життя і окремої особистості, і соціальної групи, в якій живе і працює ця особистість. Зазнали певних змін і вітчизняні підходи до вивчення резильєнтності. Далося взнати знаходження цілого суспільства в постійній напрузі під тиском небезпеки смерті і втрат, коли акценти життя розставляються вже інакше і на невизначений термін. Властивості адаптації розкриваються під інших кутом або зміщуються в бік розвитку ресурсних можливостей людини, спрямованих на вчинення супротиву знищенню звичного життєвого формату, а отже розвитку здатності протистояти несприятливим умовам і виробленню вмінь відновлювати власне ментальне здоров'я (стан тіла і душі) для подальшої продуктивної діяльності. Сьогодні вітчизняні дослідники розглядають резильєнтність переважно у контексті подолання психологічних травм. Акцентується увага на здатності повернутися до попереднього стану звичного життя без втрат для фізичного та психічного здоров'я, тобто здатності до протистояння складним життєвим обставинам і відновлення, використовуючи власні внутрішні ресурси (Медянова та ін., 2023; Поліщук & Потапчук, 2023). У О. Чиханцової знаходимо про життєстійкість як аналог життєвої сили людини, яка відображає “міру подолання нею певних життєвих обставин, самої себе, а також міру докладених зусиль, працюючи над собою і над обставинами свого життя” (Чиханцова, 2017, с. 145); системне утворення, яке підкреслює установки, що мотивують

особистість перетворювати стресові життєві події у нові можливості (Чиханцова, 2017, с. 147).

У межах цієї наукової розвідки для нас важливо зрозуміти внутрішню концептуальну основу такого трактування резильєнтності і з'ясувати, яким чином вона сприяє виробленню конструктивних копінг-стратегій в умовах екстремальних ситуацій. Що відбувається на разі в системі координат психофізіології людини, адже не даремно на початках резильєнтність досліджувалася саме в контексті фізіологічних змін організму? Як вони корелюють з когнітивними установками і поведінковими стратегіями? І які з останніх є найбільш дієвими для українського сьогодення?

Цікаво, що один із провідних американських фахівців сучасної нейропсихіатрії D. Hellerstein називає стійкість “шостим та останнім ключовим принципом нової нейропсихіатрії” (Hellerstein, 2011) і зазначає, що протягом останніх кількох десятиліть дослідження в галузі нової нейропсихіатрії спрямовані на розуміння основних факторів стійкості людини як такої.

Аналіз підходу психіатрів D. Charney, C. Nemeroff (“The Peace of Mind Prescription”) до визначення ключових компонентів стійкості, показує, що якщо до фізичної стійкості дослідники відносять загалом фізичне “загартування”, то до психологічної стійкості вони включають аж 5 складників (Charney & Nemeroff, 2004):

- “ситуації, що розглядаються як виклики, а не загрози”;
- виклик самому собі;
- активізацію соціальних мереж , включаючи довірливі стосунки;
- адекватну зовнішню підтримку;
- пошук сенсу через залученість.

Як бачимо, два перших з названих складників стосуються психоемоційного налаштування самої особистості, у той час як три наступні – її взаємодії з соціальним середовищем. Утім, і перші стають можливими у більш близькій часовій

перспективі саме за умови задіяності останніх.

Подібну картину концептуалізації досліджуваного феномену маємо і у К. Cherry. Досліджуючи резильєнтність, до особистісних її характеристик, як то менталітет уцілілого (бачення себе вижившим), ефективна емоційна регуляція, відчуття контролю, навички вирішення проблем самоприйняття і співчуття до себе, науковець додає і соціальну підтримку. Американська дослідниця підкреслює, що стійкі люди усвідомлюють важливість наявності міцної мережі людей, які здатні і готові підтримати в ситуації невизначеності, і вважає: за потреби прохання про допомогу не стає ознакою слабкості, а навпаки, є ознакою стійкості щодо подолання спільних негараздів (Cherry, 2023).

D. Hellerstein, зважаючи на природу людської соціальності, розрізняє фізичну та психологічну резильєнтність і акцентує увагу на останній, що містить у собі розвиток та підтримку соціальних контактів, спільного знаходження смислів у складних подіях, підвищення освітнього рівня та опанування різних психотехнологій, що допомагають розвитку та долати негативних наслідків після стресу (Hellerstein, 2011).

M. Ungar також розглядає резильєнтність в контексті невіддільності особистості від свого соціального середовища, спільноти, що допомагає їй долати негаразди від психологічних, особистісних до, за його словами, “середовищ них” або обох одночасно. Він визначає резильєнс як одночасно здатність індивідів знаходити шлях до життєдайних ресурсів, включно з можливостями переживати почуття благополуччя; і стан родини, громади або культурного середовища індивіда, що дає йому доступ до таких ресурсів та почуттів у спосіб, доступний цій культурі (Ungar, 2008).

Ще далі пішли M. S. Southwick, D. S. Charney. Вони говорять про резильєнтну громаду як сильну групу поінформованих і вмотивованих людей, які піклуються одне

про одного та готові працювати разом (Саутвік & Чарні, 2022), що дає їй сенс та насагу жити в складних умовах і успішно долати ці умови без значних “втрат” на психологічному рівні.

У продовження сказаного, нині українські дослідниці також приходять до розуміння резильєнтності загалом у контексті стану спільноти і зв'язків всередині неї і говорять, зокрема, про здатність людини та/або соціальної системи (сім'ї, організації) нормально функціонувати під час та після впливу несприятливих (екстремальних, загрозливих, стресових) умов (З. Григоренко, Г. Найдюнова).

Г. Афузова, Г. Найдюнова, В. Кротенко вказують на резильєнтність як чинник збереження психічного здоров'я в умовах війни. Вони включають в структуру резильєнтності когнітивний, емоційний і поведінковий компоненти та вказують, що в структурі резильєнтності і формуються усвідомлені стратегії подолання складної життєвої ситуації (конструктивні копінг-стратегії) (Афузова та ін., 2023). При цьому вищезазначені науковці зазначають, що їхнє бачення структури резильєнтності базується, у тому числі, і на узагальнених складових резильєнтності Ю. Паскевської, до яких віднесено: 1) когнітивна гнучкість та рефреймінг; 2) ресурсні емоційні стани; 3) зв'язок із цінностями, духовність, сенс життя; 4) ефективні стратегії копіngu; 5) соціальна компетентність. В обох випадках згадується про копінг-стратегії – конструктивні (Г. Афузова та ін.), ефективні (Ю. Паскевська). Цілком ймовірно, що згідно з відомою і найпопулярнішою сьогодні класифікацією копінг-стратегій Р. Лазаруса й С.Фолькмана, в цьому випадку йдеться про проблемно-сфокусовані копінг-стратегії, адже саме вони пов'язуються з мобілізацією всіх доступних ресурсів, включаючи ментальні, когнітивні та поведінкові компоненти, з подальшим систематичним плануванням варіантів вирішення проблемної ситуації.

Як динамічний процес, наслідком якого є формування особистісної риси чи то поява здатності до перетворення стресової життєвої події у нові можливості, резильєнтність навряд чи можна пов'язати з такими емоційно-сфокусованими копінг-стратегіями як дистанціювання (уникнення) чи самозвинувачення. Але, у той же час виходячи з вище сказаного, розвиток резильєнтності передбачає в собі такі емоційно-сфокусовані копінг-стратегії як самоконтроль, пошук підтримки і позитивну переоцінку проблемної ситуації, адже без них перетворення стресової життєвої події у нові можливості майже неможливе. Тому назвемо такі копінг-стратегії умовно резильєнтними, тобто такими, що дозволяють розглядати ситуацію не як загрозу, а як виклик.

Передбачаємо, що на психофізіологічному рівні вони забезпечують вже на етапі оцінки виклику такий набір психологічних та фізичних реакцій, які, за словами D. Charney, С. Nemeroff, дозволяють вивільнити гормони, що “включають фактори росту, інсулін та інші сполуки і сприяють відновленню клітин, запускають реакції релаксації та стимулюють ефективне використання енергії” (Charney & Nemeroff, 2004). На разі вони вдало конкурують з гормонами стресової реакції, що лише збільшують тривожність. Тому людина, яка відчуває виклик, як зауважує D. Hellerstein, спокійна, вдумлива, сповнена ентузіазму та бадьорості, тоді як людина, яка відчуває загрозу, тривожна, панічна, налякана, агресивна та реагує негативно (Hellerstein, 2011).

На психологічному рівні резильєнтні копінг-стратегії, виходячи з ознак психологічної стійкості D. Charney, С. Nemeroff, пов'язані з пошуком “важливих інших” для власного поступу вперед і містять у собі формат довірливих стосунків, які забезпечують адекватну зовнішню підтримку і залученість до спільної справи. В умовах війни такі копінг-стратегії є найбільш дієвими, вони втримують від деструктивних думок і дій

завдяки усвідомленню своєї значущості в межах цієї ситуації для когось і для чогось. З'являється мета (для чого жити?) і соціальна підтримка і схвалення (для чого щось робити?). Ще одним їхнім важливим аспектом є можливість свободи вибору і дій, індивідуальної реалізації власного проєкту подолання небезпеки і отримання бонусу відчуття задоволення собою на піку нехай короткотермінового самоперевершення. Ці поведінкові стратегії найкраще мобілізують життєві сили, дають емоційне задоволення і мотивують рухатись далі наперекір невизначеності і страху.

В українському вимірі резильєнтні копінг-стратегії можна пов'язати з такими соціально-психологічними механізмами взаємодії як приклад, вчинок і спільний учинок.

Учинок народжується в глибинах людської свідомості, має ціннісне моральне підґрунтя і завжди спрямований на досягнення поставленої мети, що не шкодить інтересам іншої людини (на противагу злочину), а навпаки, послуговується створенню чогось нового, суспільно корисного і доцільного в реальному часі чи на перспективу.

Не випадково психологія вчинку, автором якої є В. Роменець, народилася на теренах України і є породженням архетипів національної свідомості щодо організації спільності життя і стратегій виживання. У продовження теорії вчинку В. Роменця іншим відомим українським соціальним психологом В. Татенком введено на початку ХХІ століття в наукову термінологію дефініцію “спільний учинок”, який якнайкраще показав свою правомірність на існування в контексті життя нашої спільноти в умовах російсько-української війни і доцільність розробки відповідних практичних застосунків.

У суб'єктно-вчинковому підході (В. Татенко, В. Шульга, О. Яремчук та ін.) достатньо уваги приділено розведенню понять “спільний учинок” і “спільна діяльність”. Так, у монографії “Соціальна психологія націєтворення: суб'єктно-

вчинковий підхід” (2021 р.) В. Татенко зауважує, що “спільна діяльність”, “групова поведінка” тощо, можуть набувати ознак учинковості, а можуть бути в цьому розумінні нейтральними, аморальними, протиправними, тоді як спільний учинок завжди має на меті вільне творення і практичне запровадження його учасниками системи моральних цінностей, правових норм і правил, за якими вони мають намір будувати своє життя як члени малої або великої соціальної групи” (Татенко, 2021, с. 35). І далі: “соціально-психологічна особливість спільного вчинку полягає й у тому, що до добровільної персональної і спільної відповідальності його учасників за вчинене додається їхня персональна і спільна відповідальність за процес і результат становлення одне одного як носіїв соціально-психологічних якостей і творців соціально-психологічних цінностей, норм і правил спільного життя” (Татенко, 2021, с. 35-36).

Виходячи зі сказаного і відповідно до структури вчинку В. Роменця (ситуація – мотивація – дія – післядія), маємо варіант ефективного, конструктивного динамічного процесу подолання складної життєвої ситуації із наявністю в остатку набутого досвіду мобілізації сил для самоподолання та здобуття чи підсилення нових особистісних рис, стійких до стресового впливу. Додамо, що розуміння і прийняття структури вчинку, як моделі поведінки в складній ситуації, сприяє напрацюванню механізму психологічного планування і самоорганізації подолання життєвого виклику. При цьому етап “ситуації” відповідає на аналіз події, усвідомлення її складності, оцінку ризиків і можливостей, мобілізацію ресурсів на нібито стрибок у невизначеність наперекір ситуаційному тиску. Етап “мотивації” включає в себе складну внутрішню боротьбу мотивів, подолання власних страхів і сумнівів і, зрештою, прийняття рішення щодо доцільності вже зовнішнього спротиву ситуації, нових для себе дій, оскільки кожна ситуація є і буде в чомусь неповторна і відповідно особисті засоби та

способи її подолання також не повторюватимуть повністю попередній сценарій. Цей етап утримує в собі високу психоемоційну напруженість, де і відбувається самонастанова на ризик, але з власноруч визначеною і прийнятою потребою у відповідному поведінковому акті (для чого це потрібно?). Власне, “дія” реалізує вже самонастанову на подолання виклику. Завершується психологічний поєдинок з собою “минулим”, бо дія, її психоемоційний і фізичний компоненти послуговуються в кожному вчинку народженню або суттєвому “приросту” нових рис, особистісних властивостей, здатності подолання, що і є вершиною та наслідком динамічного процесу резильєнтності. Нарешті, “післядія” – це визнання ефекту самоперевершення, смакування власної “можності бути” (П. Тілліх). Як наслідок маємо відновлення втраченого перед лицем небезпеки душевно-духовного ресурсу, завершенням якого стає віра в себе та поява нових життєвих смислів.

Для вчинку завжди потрібні інші, так чи інакше зацікавлені в цій автентичній дії люди. Саме вони дають оцінку вчинку. Феномен спільного вчинку лише підкреслює масштаб потреби людини у підтримці подібних собі. Окрім того, як зауважує В. Татенко, у межах спільного вчинку можливі різні конфігурації взаємодії в залежності від готовності, потреби та бажання кожного зайняти певну нішу у спільному діянні. Він дає значний і в кожному випадку унікальний простір для соціальної взаємодії з можливостями об’єднання його учасників у контактну групу, їхнє знайомство одне з одним, розподіл ролей і функцій, поділ на лідерів. На цій основі, продовжує науковець, збудоване наукове положення про вчинково-вчинкову взаємодію людських істот і людських спільнот. Як альтернативні по відношенню до вчинково-вчинкової взаємодії розглядаються варіанти: егоїстичний (більше брати – менше віддавати), альтруїстичний (менше брати – більше віддавати), паритетний (скільки

взяв – стільки віддав), що поступаються вищезазначеному своїми чеснотами і формувально-розвивальними можливостями. Напроти вибір копінг-стратегії, в основі якої лежить соціально-психологічний механізм спільного вчинку, передбачає зацікавлений взаємообмін між його учасниками їхніми можливостями і досягненнями, де “кожний кожному віддає за максимумом те, що є в нього найцінніше, і навзаєм за максимумом привласнює те найкраще, що пропонують йому інші учасники спільновчинкової взаємодії” (Татенко, 2021, с. 35-36).

Такі ситуації вчинкової взаємодії, безкорисливого взаємообміну вчинками чи їхні фрагменти цілком реальними стали в умовах повсякденного життя української спільноти під час повномасштабної російсько-української війни. На вчинкові-вчинковій взаємодії тримається підтримка один одного серед побратимів у бою, коли беззаперечно покладаєшся на іншого і виживаєш завдяки спільним зусиллям. За живими свідченнями бійців і командирів, якими переповнені соціальні мережі, ця копінг-стратегія в військових частинах дозволяє тримати сильний бойовий дух і зберігати здоровий психоемоційний стан захисників, які довгий час перебувають в зоні бойових дій. Справжнім спільним учинком є поширена практика українського волонтерства та донатів на військові потреби окремих підрозділів ЗСУ, які звертаються за допомогою, отримують її і, відчуваючи підтримку, далі спокійно ризикують життям; звільнення працівниками ДСНС людей під завалами будинків після артобстрілів.

Спільним учинком є вияви гуманітарної допомоги, факти переведення коштів на операцію хворим дітям, пораненим бійцям, емоційна підтримка знайомими і незнайомими людьми в соціальних мережах в період горювання після втрати близьких. Зрозуміло, що в подібних випадках такий учинок потребує дещо іншої соціально-психологічної інтерпретації, ніж той, учасники якого безпосередньо взаємодіють одне з одним.

Це різний формат вчинково-вчинкової взаємодії, що є ефективною резильєнтною копінг-стратегією подолання стахів, смутку, горя і відновлення власних ресурсів для подальшого життя в колі небезпеки. Цікаво, що практики вітчизняного теоретичного моделювання життєстійкості особистості фактично перегукуються з учинковим підходом до конструктивної поведінки особистості в кризовій ситуації. Так, до розробленої моделі життєстійкості особистості О. Чиханцовою включено наступні компоненти: мотивація самореалізації, автономія, самоставлення, смисли, цінності, цілі, прийняття ризику, залученість і контроль (Чиханцова, 2017).

Важливим видається розуміння умов трансформації учинкової активності окремо взятої людини у вчинково-вчинкову взаємодію декількох осіб чи навіть групи людей (Татенко, 2021, с. 34):

1) єдність позицій його учасників щодо відповідності ситуації життєдіяльності їхнім базовим потребам та інтересам, їхнім уявленням про цінності і смисли людського життя, а також щодо необхідності її перетворення;

2) єдність у переживанні ними провідних мотивів спільного вчинку, у відчутті, інтуїції, усвідомленні того, що потрібно спільно зробити і навіщо;

3) єдність у формулюванні мети спільного вчинку, а також у визначенні засобів і способів її досягнення;

4) єдність та узгодженість практичних дій, спрямованих на досягнення мети спільного вчинку обраними засобами і способами;

5) єдність щодо критеріїв та результатів оцінювання вчиненого спільними зусиллями;

6) формування досвіду участі в спільному вчинку і готовності до нових, більш звияжних спільних учинкових справ.

Виходячи зі сказаного, можна підсумувати: два концепти вчинково-вчинкової взаємодії, а саме “єдність” і “досвід” не лише концентрують в собі сутнісні ознаки цієї помічної для українців

в умовах важких випробувань резильєнтної копінг-стратегії, вони розкривають психологічні особливості соціальної психіки українства, що дозволяє йому (українству) щоразу успішно приймати і долати виклик історичної ситуації.

Висновки. Здійснена наукова розвідка підводить до думки, що сьогодні українські дослідники схильні трактувати резильєнтність передовсім як здатність до подолання, відновлення і накопичення власних ресурсних сил в умовах значної психоемоційної напруги внаслідок дії довготривалої екстремальної ситуації на кшталт війни. Це розуміння розширює рамки поняття “позитивна адаптація” і виводить його на абсолютно новий рівень. Акценти розставляються таким чином, що

враховуються усі складники і чинники підтримки психофізіологічного та емоційно психологічного стану особистості, що дозволяє їй за будь-яких обставин активно здійснювати свій життєвий проект. Самоподолання і відновлення стають принципами пошуку нових конструктивних копінг-стратегій в складних життєвих ситуаціях.

У вимірі життя української спільноти є всі підстави розглядати як резильєнтну копінг-стратегію вчинково-вчинкову взаємодію, що, власне, може забезпечити динамічний процес розкриття і активізації ресурсних сил кожної окремо взятої особистості у складі спільноти задля ефективному опору негативному довготривалого стресовому впливу.

Література:

1. Афузова, Г., Найдюнова, Г., & Кротенко, В. (2023). Резильєнтність як чинник збереження психічного здоров'я в умовах воєнного стану. *Габітус*, 53, 100–104. Retrieved from: <http://habitus.od.ua>.
2. Медянова, О., Дворніченко, Л., Любіна, Л., Кононенко, О. & Шкраб'юк, В. (2023). Психологічна резильєнтність особистості в умовах війни. *Перспективи та інновації науки. Серія “Педагогіка”, Серія “Психологія”, Серія “Медицина”*, 10(28), 601-611. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10\(28\)-601-611](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10(28)-601-611).
3. Поліщук, О., & Потапчук, Є. (2023). Резильєнтність – потенціал відновлення особистості у складних життєвих обставинах. *Психологічний журнал*, 11, 45-52. Retrieved from: <http://psyj.udpu.edu.ua/issue/view/17731>.
4. Саутвік, С., & Чарні, Д. (2022). *Резильєнтність: мистецтво долати найбільші виклики життя*. Львів: Галицька видавнича спілка.
5. Сингаївська, І., & Страмоусова, І. (2024). Чинники життєстійкості жінок під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(75), 231-245.
6. Татенко, В. (2021). *Соціальна психологія націєтворення: суб'єктно-вчинковий підхід*: монографія. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький: Імекс-ЛТД.
7. Чиханцова, О. (2017). Модель життєстійкості особистості. *Актуальні проблеми психології*. V.17, 142-150. Retrieved from: <http://appspsychology.org.ua>.
8. Charney, D. & Nemeroff, C. (2004). *The Peace of Mind Prescription: An Authoritative Guide to Finding the Most Effective Treatment for Anxiety and Depression*. Houghton Mifflin Harcourt. 259.
9. Cherry, K. (2023, May 03). How Resilience Helps You Cope With Life's Challenges. Retrieved from: <https://www.verywellmind.com/what-is-resilience-2795059>.
10. Hellerstein, D. (2011). How I can become resilient. *Heal Your Brain*. Retrieved from: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/heal-your-brain/201108/how-can-i-become-more-resilient>
11. Ungar, M. (2008). Resilience across cultures. *The British Journal of Social Work*, 38(2). 218-235.

УДК 373.011.3-051:159.923

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-485-490

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ВЧИТЕЛЯ

Тетяна Даценко

Канд. психол. наук, доцент кафедри інтеграції та трансформації шкільної освіти ННІ «Академія вчительства», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна, e-mail: t.datsenko@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5494-9834>

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF TEACHERS' PEDAGOGICAL PARTNERSHIP COMPETENCE

Tetiana Datsenko

PhD (in Psychology), Associate Professor of the Department of Integration and Transformation of School Education, ERI "Teachers' Academy", V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine, e-mail: t.datsenko@karazin.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5494-9834>

Анотація. У статті розкрито психологічні аспекти формування компетентності педагогічного партнерства вчителя як одного з ключових компонентів його професійної діяльності у сучасних умовах трансформації системи освіти. Зміни в соціокультурному, політичному й освітньому середовищі вимагають від педагога, окрім високого рівня професіоналізму, здатності до ефективної комунікації, взаємодії, налагодження партнерських відносин з учнями, батьками, колегами та іншими учасниками освітнього процесу.

Проаналізовано сучасні підходи до розуміння педагогічного партнерства в освітній практиці, наукові погляди щодо його структури, умов формування та реалізації. Приділено увагу психологічним основам побудови конструктивного партнерства між учителем та іншими учасниками освітнього процесу. Окрему увагу приділено аналізу нормативного підґрунтя формування зазначеної компетентності, зокрема професійному стандарту вчителя закладу загальної середньої освіти, в якому компетентність педагогічного партнерства визначається як одна з п'яти трудових функцій педагога. Виокремлено ключові психологічні навички, які забезпечують ефективну партнерську взаємодію: здатність до емпатії, довіра, комунікативна гнучкість, відкритість до діалогу, готовність до співпраці.

У межах аналізу психологічних аспектів партнерства розглянуто три ключові напрями: 1) суб'єкт-суб'єктна взаємодія з учасниками освітнього процесу; 2) співпраця з батьками; 3) командна взаємодія з фахівцями системи підтримки. У кожному з цих напрямів детально описано чинники, які впливають на ефективність партнерства, зокрема особистісні установки, стилі комунікації, рівень розвитку емпатії та культура спільного прийняття рішень.

Означено, що в межах педагогічного партнерства центральне місце займає суб'єкт-суб'єктна взаємодія, яка забезпечує обмін інформацією, емпатію, співпереживання, повагу до гідності кожного учасника освітнього процесу. Обґрунтовано, що суб'єкт-суб'єктні відносини передбачають усвідомлення педагогом учня не як об'єкта виховного чи дидактичного впливу, а як повноправного суб'єкта освітнього процесу, здатного до прийняття рішень, самовираження, ініціативи.

Розкрито важливість гуманістичного підходу до побудови партнерства, який ґрунтується на принципах прийняття й автентичності. Така взаємодія сприяє формуванню атмосфери довіри в шкільному середовищі, де кожен учасник має можливість розкрити власний потенціал, реалізувати себе у спільній діяльності, дослідженні, творчості.

Співпрацю з батьками розглянуто як специфічну форму партнерства, що очікує від учителя високої психологічної чутливості, здатності до розв'язання конфліктів і медіації, вміння вести діалог, який ґрунтується на взаємоповазі та конструктивному зворотному зв'язку. Зазначено, що педагогіка партнерства потребує від учителя бути водночас фахівцем, порадиником, фасилітатором і модератором освітнього процесу.

На основі аналізу взаємодії у команді супроводу дітей з особливими освітніми потребами окреслено основи міждисциплінарної співпраці, яка включає колегіальне прийняття рішень, дотримання чітко окреслених ролей і зон відповідальності, а також постійний обмін інформацією між усіма учасниками команди. Така

взаємодія не є просто технічним розподілом функцій, а заснована на побудові довірливих, рівноправних відносин між фахівцями, що створює психологічно комфортне середовище для підтримки учнів.

Підкреслено, що формування компетентності педагогічного партнерства потребує цілеспрямованої підготовки в системі педагогічної освіти, де важливо поєднувати теоретичне навчання із практичними формами роботи, які дають змогу сформувати навички конструктивної взаємодії. Запропоновано розглядати партнерство не тільки як інструмент освітньої діяльності, а і як глибоку внутрішню позицію вчителя, що відображає його ціннісні орієнтири, ставлення до інших, рівень особистісної зрілості та готовності до міжособистісної взаємодії у контексті професійної діяльності.

Ключові слова: компетентність педагогічного партнерства, суб'єкт-суб'єктна взаємодія, професійний стандарт вчителя.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 12

Abstract. The article explores the psychological aspects involved in the development of teachers' pedagogical partnership competence, viewed as a key component of their professional activity within the contemporary context of educational system transformation. Changes in the sociocultural, political, and educational environments require teachers not only to demonstrate a high level of professionalism but also to possess the capacity for effective communication, interaction, and the establishment of constructive relationships with students, parents, colleagues, and other participants in the educational process.

The article analyzes current approaches to the concept of pedagogical partnership in educational practice and presents scholarly perspectives on its structure, the conditions necessary for its development, and its implementation. Psychological foundations essential for building constructive partnerships between teachers and other stakeholders are discussed in detail. Particular attention is given to the regulatory framework that underpins the formation of this competence, especially the professional standard for general secondary school teachers, which identifies pedagogical partnership competence as one of the five core professional functions.

Three key domains of psychological aspects of partnership are examined: subject-to-subject interaction with educational stakeholders, collaboration with parents, and teamwork with support system specialists. Each domain is explored in terms of the factors that influence partnership effectiveness, such as personal attitudes, communication styles, levels of empathy development, and shared decision-making culture.

Key psychological skills that facilitate effective partnership interaction are outlined. These include empathy, trust, communicative flexibility, openness to dialogue, and readiness for collaboration. The article emphasizes that subject-to-subject interaction is central to pedagogical partnership. This form of interaction fosters the exchange of information, empathy, emotional resonance, and respect for the dignity of each educational participant. It is argued that subject-to-subject relations require teachers to recognize students not as objects of pedagogical or didactic influence but as autonomous participants in the educational process who are capable of decision-making, self-expression, and taking initiative.

The importance of a humanistic approach to partnership building is highlighted, with an emphasis on the principles of acceptance and authenticity. Such interaction contributes to the creation of a school environment grounded in trust, where each participant has the opportunity to realize their potential through joint activities, inquiry, and creativity.

Parent collaboration is considered a specific form of partnership that requires a high level of psychological sensitivity from the teacher, including the ability to manage conflict, conduct mediation, and engage in respectful, constructive dialogue. It is noted that pedagogical partnership demands that the teacher simultaneously assume the roles of expert, advisor, facilitator, and moderator of the educational process.

Based on an analysis of teamwork in supporting students with special educational needs, the article outlines the foundations of interdisciplinary collaboration, which include collegial decision-making, clearly defined roles and areas of responsibility, and consistent information exchange among team members. This type of collaboration is not limited to a technical division of functions but is instead built upon trust-based and equitable relationships among professionals, creating a psychologically supportive environment for student development.

It is emphasized that the formation of pedagogical partnership competence requires intentional training within the teacher education system. The integration of theoretical knowledge with practical experience is crucial for the development of constructive interaction skills. Pedagogical partnership should be understood not only as a tool for educational activity but also as a deep internal stance of the teacher. This stance reflects the teacher's value orientations, attitudes toward others, personal maturity, and readiness for interpersonal engagement in the context of professional activity.

Keywords: pedagogical partnership competence, subject-to-subject interaction, professional teacher standard.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 2; bibl.: 12

Постановка проблеми. Сучасна система освіти перебуває у стані трансформаційних змін, які зумовлені

суспільно-політичними подіями, а також глобальними тенденціями до гуманізації освітнього простору та зростання полі

взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. В цьому контексті педагогічне партнерство виступає як один з ключових чинників забезпечення якості освіти, сприяє професійному розвитку педагога та формуванню суб'єкт-суб'єктних відносин між учасниками освітнього процесу. Партнерська взаємодія між учителем, учнем, батьками, а також фахівцями системи підтримки (психологами, соціальними педагогами, адміністрацією та ін.) стає основою цілісної системи освітнього супроводу дитини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження педагогічного партнерства в освіті охоплюють різноманітні аспекти цієї важливої проблеми, що залишається актуальною в умовах нинішніх викликів і трансформацій системи освіти. Так, О. Коханова (2011) розглядає психологію партнерської взаємодії в освіті, зосереджуючи увагу на важливості психологічного аспекту взаємодії учасників освітнього процесу. У дослідженнях В. Ворожбіт-Горбатюк (2021) компетентність педагогічного партнерства розглядається як базис якості вищої педагогічної освіти, а Т. Мотуз, С. Лук'янченко та А. Пісковенко (2024) акцентують на педагогічному партнерстві як стратегічному складнику формування професіоналізму в освіті. У свою чергу, Т. Зорочкіна та Н. Байдюк (2024) досліджують роль педагогічного партнерства в професійній діяльності вчителів початкових класів. Дослідники О. Семенов та М. Вовк (2022), О. Гевко та Н. Хом'як (2024) аналізують підходи до проблеми педагогічного партнерства в умовах воєнних реалій. Однак, попри значний внесок зазначених наукових досліджень, психологічні аспекти формування компетентності педагогічного партнерства вчителя в сучасних умовах досі залишаються недостатньо вивченими.

Мета статті – теоретично окреслити основні психологічні аспекти формування компетентності педагогічного партнерства

та визначити їх роль у ефективній взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу.

Виклад основного матеріалу. Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти» (2024) акцентує увагу на тому, що педагог має володіти необхідними компетентностями, щоб ефективно виконувати свої трудові функції. Однією з п'яти таких функцій є партнерська взаємодія з учасниками освітнього процесу, що включає, зокрема, компетентність педагогічного партнерства. У свою чергу, компетентність педагогічного партнерства охоплює:

- здатність до суб'єкт-суб'єктної взаємодії з учасниками освітнього процесу, зокрема здобувачами освіти;

- здатність налагоджувати партнерську взаємодію з батьками та залучати їх до освітнього процесу;

- здатність ефективно співпрацювати в команді з фахівцями, які залучені до надання додаткової підтримки особам з особливими освітніми потребами (МОН, 2024).

Сучасний учитель виконує низку взаємодоповнювальних ролей: організатора, консультанта, фасилітатора, наставника, дослідника, модератора між учнями, батьками та фахівцями. У контексті партнерства педагог повинен володіти навичками організації конструктивного діалогу, медіації та забезпечення підтримки і поваги до кожного учасника освітнього процесу. Крім того, важливо, щоб у шкільному колективі панувала атмосфера взаємоповаги й емпатії, в якій учні мають змогу вільно висловлювати свої погляди та відчувати підтримку з боку як вчителя, так і однокласників (Даценко, 2024).

Суб'єкт-суб'єктна взаємодія з учасниками освітнього процесу. У праці К. Роджерса «Становлення особистості» (англ. *On Becoming a Person*) розкривається сутність суб'єктності через акцент на прагненні людини стати собою, тобто досягти автентичності через самопізнання та розвиток. Понад те, К. Роджерс підкреслює важливість сприйняття іншої

людини як повноцінного суб'єкта, а не об'єкта (Rogers, 1961).

Так, під час упровадження педагогічного партнерства важливо враховувати його психологічне підґрунтя, яке базується на суб'єкт-суб'єктних відносинах. Такий підхід передбачає взаємодію щонайменше між двома активними учасниками освітнього процесу – вчителями між собою, вчителями та батьками, вчителями та учнями, вчителями та управлінцями, батьками та управлінцями, батьками та учнями, управлінцями та учнями. Цей тип взаємодії вважається одним із найефективніших, адже створює умови для самостійних дій учнів, водночас залучаючи інших учасників до спільної діяльності, наставництва та підтримки (Мотуз, Лук'янченко, & Пісковенко, 2024).

Суб'єкт-суб'єктна взаємодія – це специфічний тип міжособистісних відносин, у межах яких педагог і здобувач освіти сприймають один одного рівноправними партнерами комунікації. Таке рівноправ'я не передбачає тотожності поглядів чи збігу позицій, але забезпечує можливість кожному учаснику мати власну думку, а також право на її вираження, аргументацію та захист у процесі діалогу. У цьому контексті взаємодія створює умови для розкриття та демонстрації індивідуального «Я» кожного учасника освітнього процесу, сприяючи формуванню автентичних особистісних позицій (Шехавцова & Веремєєва, 2016).

Отже, педагогічне партнерство в парадигмі суб'єкт-суб'єктної взаємодії передбачає сприйняття учня як неповторної особистості. Він розглядається не як об'єкт впливу, а як активний учасник освітнього процесу, який взаємодіє з учителем на засадах партнерства, довіри, поваги та взаємної відповідальності.

Ефективність означеної вище взаємодії можлива за умови застосування педагогічної технології, що: враховує вікові, психологічні та інтелектуальні особливості особистості кожного учня; спирається на внутрішні мотиваційні

ресурси, а не на зовнішній примус; ґрунтується на гуманістичному розумінні природи людини як самостійного, здатного до саморозвитку суб'єкта; стимулює творчий розвиток особистості в її прагненні до самоактуалізації (Rogers, 1961; Шехавцова & Веремєєва, 2016).

Співпраця з батьками. Ефективна комунікація з батьками вимагає від педагога відповідних знань і психологічної готовності до діалогу. Важливими є вміння слухати, розуміти очікування батьків, а також вирішувати конфлікти, застосовуючи техніки ненасильницького спілкування та медіації. Педагогіка партнерства базується на спілкуванні, взаємодії та співпраці між учителем, учнем і батьками, які об'єднані спільними цілями та прагненнями. Вони є добровільними партнерами та рівноправними учасниками освітнього процесу, які несуть спільну відповідальність за результат. Педагог має бути другом і наставником, а родина повинна активно залучатися до побудови освітньої траєкторії дитини (Бібік, ред., 2018).

Запити та очікування батьків щодо особливостей навчання їхніх дітей можна визначити через індивідуальні консультації, анкетування, інтерв'ю, участь у батьківських зборах тощо. Для цього педагоги можуть використовувати різноманітні формати взаємодії з батьками: очні зустрічі, спілкування телефоном чи через електронні засоби зв'язку. Зазначені форми та формати взаємодії допомагають виявити реальні потреби сімей і побажання стосовно майбутнього освітнього процесу. Важливою є відкритість педагогів до конструктивного діалогу з батьками, що дозволяє враховувати їхні пропозиції щодо навчання та виховання дітей. Залучення батьків до процесу прийняття рішень, які пов'язані з розвитком учнів, сприяє формуванню партнерських відносин, враховуючи їхні інтереси та потреби. Крім того, батьків можна залучати до участі в освітньому процесі через волонтерство або допомогу в організації шкільних заходів.

Окрема увага має приділятися активній ролі батьків у команді психолого-педагогічного супроводу дітей з особливими освітніми потребами, що забезпечує комплексний підхід до навчання і виховання таких учнів. Залучення родини сприяє успішній адаптації учнів до освітнього середовища та формуванню умов, необхідних для повноцінного розвитку і соціалізації (МОН, 2024).

Педагогічне партнерство команди психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами. Педагогічне партнерство й ефективна взаємодія в команді фахівців, які надають підтримку особам з особливими освітніми потребами, базується на низці ключових принципів: повага до індивідуальних особливостей дитини; командний підхід; активна співпраця з батьками дитини, залучення їх до освітнього процесу (МОН, 2018).

Командна форма роботи передбачає обмін професійними знаннями між директором закладу освіти, учителем, асистентом учителя, практичним психологом, учителем-дефектологом, соціальним педагогом та іншими фахівцями, а також спільне прийняття рішень щодо цілей, змісту та засобів індивідуальної підтримки (МОН, 2018). Узгодженість дій членів команди забезпечує цілісне бачення освітніх потреб дитини й сприяє формуванню реалістичних, послідовних та досяжних очікувань щодо її навчального поступу.

Кожен учасник команди психолого-педагогічного супроводу виконує визначені завдання, пов'язані з розробленням, впровадженням та моніторингом індивідуальної програми розвитку або навчального плану дитини (за потреби). Участь педагога полягає в адаптації навчального контенту, створенні сприятливого середовища, а також у постійному зворотному зв'язку з іншими членами команди. Асистент учителя забезпечує поточну підтримку в класі, допомагаючи дитині реалізувати

поставлені цілі. Інші фахівці залучаються відповідно до запитів і труднощів, які виникають у процесі навчання та соціалізації дитини.

Важливим завданням педагога є організація ефективної співпраці із залученими спеціалістами, включно з проведенням командних зустрічей, обговоренням ролей, зон відповідальності, методів роботи. Конструктивний діалог із зацікавленими сторонами – запорука вироблення єдиного підходу до розв'язання освітніх завдань. Такий формат взаємодії формує підґрунтя для автономної, відповідальної і професійної участі педагога у підтримці дитини з особливими освітніми потребами в межах інклюзивного освітнього середовища (МОН, 2024).

Висновки. Компетентність педагогічного партнерства є необхідною умовою ефективної професійної діяльності сучасного вчителя, оскільки забезпечує суб'єкт-суб'єктну взаємодію з учасниками освітнього процесу, підтримує розвиток автономії учнів, сприяє конструктивній співпраці з батьками та фахівцями психолого-педагогічного супроводу. Її формування ґрунтується на гуманістичній парадигмі освіти та потребує інтеграції психологічного знання в освітню практику.

Психологічними чинниками, що визначають рівень сформованості компетентності педагогічного партнерства, є здатність до емпатії, відкритість до діалогу, комунікативна культура та готовність до взаємодії на засадах рівноправності та відповідальності. Партнерська взаємодія передбачає наявність ціннісної установки на повагу до іншого як до суб'єкта спільної діяльності.

У системі підготовки педагогів важливо впроваджувати тренінги та інші форми роботи, які розвивають практичні навички партнерської взаємодії. Зміна ставлення вчителя до ролі учасників освітнього процесу – від об'єктів педагогічного впливу до суб'єктів взаємодії – є передумовою якісної трансформації освітнього середовища.

Література:

1. Бібік, Н. М. (Ред.). (2018). *Нова українська школа: порадник для вчителя*. Літера ЛТД.
2. Ворожбіт-Горбатюк, В. (2021). Компетентність педагогічного партнерства як базис якості вищої педагогічної освіти. *Молодь і ринок*, 10, 63-68.
3. Гевко, О. І., & Хом'як, Н. (2024). Педагогічне партнерство в умовах війни: інноваційні підходи у професійній підготовці педагогів. У *Якість підготовки вихователів закладів дошкільної освіти: виклики сьогодення* (с. 69–73). Посвіт.
4. Даценко, Т. (2024). Психологічна компетентність учителів у контексті нового професійного стандарту: виклики та можливості розвитку. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(76), 345-350. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-345-350>
5. Зорочкіна, Т. С., & Байдюк, Н. В. (2024). Педагогічне партнерство в професійній та науковій діяльності вчителя початкових класів. *Наука і техніка*, 8, 618-628.
6. Коханова, О. П. (2011). *Психологія партнерської взаємодії в освіті: навчально-методичний посібник*. Київ: Вид-во ПП Щербатих О. В.
7. Міністерство освіти і науки України. (2018). *Про затвердження методичних рекомендацій щодо впровадження педагогіки партнерства в закладах загальної середньої освіти: Наказ № 609 від 13.07.2018*. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0609729-18>
8. Міністерство освіти і науки України. (2024). *Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти»*. https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/646-ilovepdf_merged.pdf
9. Мотуз, Т., Лук'янченко, С., & Пісковенко, А. (2024). Педагогічне партнерство як стратегічний складник формування професіоналізму в освіті. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія «Філософія. Педагогіка»*, 1(6), 78-85.
10. Семеног, О. М., & Вовк, М. П. (2022). Педагогічне партнерство в умовах воєнних реалій: досвід взаємодії Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України і Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 4(2), 1-14. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4214>
11. Шехавцова, С. О., & Веремєєва, М. В. (2016). Суб'єкт-суб'єктна взаємодія в освітньому процесі як умова організації навчально-дослідної діяльності учнів. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*, 6(3), 212-219.
12. Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person: A therapist's view of psychotherapy* [PDF]. Houghton Mifflin. <https://teots.org/wp-content/uploads/2021/08/On-becoming-a-person-by-Rogers-Carl-R.-z-lib.org.pdf>

УДК 159.98:167

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-491-496

КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ КОУЧ-МЕНЕДЖЕРА

Лариса Данилевич

Канд. психол. наук, доцент кафедри психології, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна, e-mail: lar62ko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2321-4285>

COMMUNICATION SKILLS OF A COACH-MANAGER

Larysa Danylevych

PhD (Psychology), Associate Professor of Psychology Department, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine, e-mail: lar62ko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2321-4285>

Анотація. У статті висвітлюються провідні комунікативні навички коуч-менеджера, які необхідні для успішної роботи. До них відносяться: чітке розуміння своїх здібностей та можливостей, вміння не домінувати у спілкуванні, вміння чітко формулювати проблеми, вміння відокремлювати факти від вражень, добре знання сильних і слабких сторін своїх співробітників, навички критичного мислення, обов'язкове планування коуч-сесій та інші.

Також описані стилі комунікації у різних виробничих ситуаціях в комерційній організації. Детально описаний зміст питань, які рекомендовано використовувати при постановці трудової задачі, при здійсненні підтримки підлеглих, при делегуванні повноважень, при наданні критичного зворотнього зв'язку.

Описані ефективні та неефективні питання коуч-менеджера. Зазначено, що ефективні питання є головним інструментом для керівника, який хоче розкрити потенціал своїх співробітників, стимулюють процес мислення, що дозволяє привести співробітника до нових ідей, знайти вихід та можливості, підвищити їхню мотивацію.

Також висвітлюються дії коуч-менеджера стосовно компетентних, некомпетентних, мотивованих і демотивованих підлеглих працівників. Описані питання менеджера в тому випадку, коли підлеглий робить помилку в роботі.

Ключові слова: коуч-менеджер, коуч-менеджмент, коучинг, комунікативні навички, стиль спілкування в коуч-менеджменті, стилі ділового спілкування.

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

Abstract. The article highlights the leading communication skills of a coach-manager, which are necessary for successful work. These include a clear understanding of one's abilities and capabilities, the ability not to dominate communication, the ability to clearly formulate problems, the ability to separate facts from impressions, good knowledge of the strengths and weaknesses of one's employees, critical thinking skills, mandatory planning of coaching sessions, and others. Communication styles in various production situations in a commercial organization are also described. The content of questions that are recommended to be used when setting a work task, when supporting subordinates, when delegating authority, when providing critical feedback is described in detail.

Effective and ineffective questions of a coach-manager are described. It is noted that effective questions are the main tool for a manager who wants to unleash the potential of his employees, stimulating the thinking process, which allows the employee to come up with new ideas, find solutions and opportunities, and increase their motivation.

The actions of a coach-manager in relation to competent, incompetent, motivated and demotivated subordinates are also highlighted. The questions of a manager are described in the event that a subordinate makes a mistake in work.

Keywords: coach-manager, coach-management, coaching, communication skills, communication style in coach-management, business communication styles.

Formulas: 0, fig.: 0, tab.: 0, bib.: 13

Постановка проблеми. Сьогодні більшість працівників бажали б працювати

під управлінням керівника, який поводить як коуч, а не авторитарно диктує і направляє зверху. Коучинг – це важливий крок у розвитку як індивідуальних якостей окремо взятої людини, так і цілих компаній, які помітно ростуть при використанні коучингових методик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість дослідників (Petton B., Stone D., Heen S. та інші) вважають, що надзвичайно актуальною є зміна стилю спілкування між рядовим менеджером та керівником. І тут добре допомагає взаємодія в стилі коучинг. Щоб працівник знайшов вирішення якоїсь робочої проблеми самостійно або хоча б почав шукати її, повинні збігатися три умови – почуття відповідальності за її рішення, сфокусована на ній увага та відсутність страху перед помилкою. Саме це відбувається, коли керівник застосовує коучинговий підхід у менеджменті. На відміну від традиційного управління, коли керівник багато говорить, стверджує, вказує підлеглим та відповідає на їхні запитання, менеджер-коуч, навпаки, запитує. Коли людина слухає, вона є споживачем інформації, а коли шукає відповідь на питання – її виробником. Тож питання контролюють увагу. Відповідаючи, працівники думають, а не заперечують і не сперечаються, як часто буває, коли вони чують поради чи рекомендації.

Формулювання цілей статті. Мета статті – описати ефективну та нефективну (навіть шкідливу) поведінку коуч-менеджера в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В комерційних організаціях коучинг може відбуватися «на льоту», коли з'являються швидкоплинні можливості, але офіційні довготривалі програми коучингу приносять велику користь співробітникам, які отримують можливість ставити власні питання, відпрацьовувати навички та озвучувати цілі, за якими вони можуть оцінити свій прогрес з часом.

Точного «рецепту» компетентного коуча не існує, оскільки кожен спеціаліст має свої сильні та слабкі сторони. Однак є

деякі якості, які притаманні кваліфікованим коуч-менеджерам (Whitmore, 2002).

1. Ефективний коуч-менеджер – це усвідомлена людина. Розуміння самого себе, свого стилю управління чи коучингу і того, як він сприймається менеджерами, є найважливішим першим кроком до того, щоб стати цінним та ефективним коучем.

2. Кваліфікований коуч-менеджер звертає увагу інших фахівців на конкретні та чітко сформульовані проблеми. Відсутність конкретики щодо проблемних областей або нездатність донести їх до відповідних сторін свідчить про небажання впливати на позитивні зміни та відсутність лідерства.

3. Кваліфікований коуч-менеджер готується до кожної сесії з інформацією, прикладами, ідеями тощо, і готовий до обговорення. Коуч-сесії мають бути заплановані заздалегідь, і у коуча має бути твердий порядок денний для кожної сесії, в якій викладено завдання на день. Без підготовленої заздалегідь структури коуч-сесія може перетворитися на невимушену бесіду без реального змісту чи спрямування, і, таким чином, без результату.

4. Компетентний коуч відноситься до працівників як до партнерів в організації, заохочуючи їх внесок та довіряючи їм виконання завдань. Всіх кваліфікованих коуч-менеджерів поєднує повага до своїх підопічних. Зневага і невдоволення не мають місця в ефективних відносинах коучингу, вони тільки породжують нові конфлікти (Atkinson, 2013).

5. Кваліфікований коуч-менеджер знає сильні та слабкі сторони своїх співробітників. Йому відомо, як використовувати індивідуальні сильні сторони співробітників, щоб отримати з них максимум користі і досягти найбільшої продуктивності.

6. Досвідчений коуч чітко формулює очікування на початку коуч-сесії. І коуч, і співробітник повинні відчувати, що ця зустріч має певну мету, і вони мають домовитися про те, якою є ця мета, щоб

сесія пройшла продуктивно.

7. Умілий коуч-менеджер виділяє достатньо часу для адекватного обговорення питань та проблем. Виділення достатнього часу для ґрунтовної сесії, замість того, щоб втискати її в рамки та поспішати, демонструє повагу до часу співробітника і дозволяє йому брати участь більш вдумливо.

8. Коуч шукає ідеї та робить ці ідеї частиною рішення. Якщо він не бажає вислухати ідеї менеджерів, пропозиції чи думки інших членів команди, то це тривожний сигнал. Коуч працює на благо співробітників, а не для того, щоб співробітники обслуговували його чи його Еґо (Starr J., 2016).

9. Хороший коуч слухає інших і намагається зрозуміти їхню точку зору. Замість того, щоб покладати вину або надавати марну критику, він дозволяє співробітнику пояснити ситуацію з іншого боку, що часто може розкрити корінь непорозуміння.

10. Компетентний коуч висловлює підбадьорення та оптимізм під час обговорення як легких, так і важких питань. Завдання коуч-менеджера – зробити цю проблему в роботі такою, яку можна розв'язати, моделюючи конструктивне ставлення, яке поєднує команду працівників для її вирішення.

11. Кваліфікований коуч-менеджер прямо вимагає прихильності до рішень, які були погоджені. Коуч не може видавати своїх очікувань за бажане. Якщо співробітник не несе відповідальності за покращення робочої ситуації, то продовження коучингу стає марною тратою часу.

12. Коуч-менеджер надає ресурси, повноваження, навчання та підтримку, необхідні іншим для реалізації рішень. Коучинг не закінчується, коли закінчується сесія. Коуч-менеджер повинен продовжити роботу і дати додаткові вказівки, які можуть знадобитися для просування вперед.

13. Хороший коуч пропонує підтримку та допомогу менеджерам, яких він консулює, щоб допомогти їм здійснити зміни та досягти бажаних цілей.

Професійний розвиток – це командна робота. Зазвичай нерозумно просто відпустити співробітника після сесії та чекати, що він досягне всього самостійно.

14. Компетентний коуч своєчасно відстежує результати коуч-сесій. Після закінчення кожної коуч-сесії планується наступна, і вона відбувається, коли настане час.

15. Коли рішення виявляються не такими, як очікувалося, коуч допомагає визначити альтернативні дії. Хороший коуч-менеджер готовий розробити запасний план (Frandsen, 2016).

Якщо коучинг проводиться в дусі взаємної поваги, то вигоди та переваги для співробітників та клієнтів організації великі (Downey, 2002). Важливо встановити позитивні відносини між коучем та співробітниками, які враховують сильні сторони всіх сторін.

Стили управління в коуч-менеджменті різні і залежать від конкретної управлінської ситуації. Головна мета менеджера-коуча не в тому, щоб «зловити» підлеглого на неправильній відповіді, навпаки, ефективні питання керівника стимулюють процес мислення, що дозволяє привести співробітника до нових ідей, витягти з глухого кута, знайти нереалізовані можливості і навіть підняти його мотивацію.

Коучинг можна проводити до, після та під час виконання робіт. Він може проходити спонтанно, тривати одну хвилину або годину. Головний інструмент для керівника, який хоче розкрити потенціал своїх співробітників, це ефективні питання. Розберемо глибше, які питання справді працюють.

Ефективні питання

- Відкриті, допускають декілька відповідей.

- Допомагають фахівцям думати ширше і глибше, йти далі.

- Дозволяють прояснити картину світу співрозмовника.

- Спрямовані у майбутнє.

- Знижують ймовірність нав'язування співрозмовнику своєї думки.

- Починаються зі слів: Що? Скільки? Коли? Хто? Як? Які? Яким чином?

Неефективні питання

- Закриті – відповіді «так» чи «ні» залишають працівників у межах своїх гіпотез та здогадів.

- Містять вже у собі відповідь, демонструють те, що знає керівник, а не те, що дійсно розуміє співробітник.

- Оціночні питання містять у собі критику, обмежують можливості розвитку, знижують мотивацію.

- Починаються з «Чому?» – спонукають виправдовуватися.

Багатьом керівникам важко змінити звичний стиль комунікації з підлеглими і замість порад та вказівок почати активно використовувати питання. Для тренування цієї навички ми рекомендуємо дуже корисну вправу, ідею якої почерпнули в одного з засновників, Джона Уйтмора (2002). У своїй книзі «Коучинг високої ефективності» він розповідає про те, що свідомо привчав себе на запитання своїх співробітників відповідати питанням. Щоб дотримуватись цього правила, тримав на робочому столі табличку з написом «Запитай у відповідь». Уйтмор переконаний, що людям потрібна була не порада, вони просто боялися відповідальності. Згодом співробітники навчилися брати відповідальність на себе.

Здійснюючи командування, керівник організовує діяльність підлеглого, навчає його, контролює процес та порядок виконання. Надаючи підтримку, керівник хвалить, вислуховує, запитує, пояснює і сприяє підлеглому.

Командний (директивний) стиль застосовується щодо працівників, недостатньо компетентних, але повних ентузіазму. Їм необхідно давати чіткі вказівки та повідомляти про результати, яких вони досягають.

Повчальний стиль застосовується щодо співробітників, які мають деяку компетентність, але демотивовані невдачами. Їх необхідно продовжувати інструктувати, тому що у них все ще мало досвіду, але також їх важливо підтримувати

та хвалити, щоб зміцнювати самоповагу та залучати до процесів прийняття рішень, підвищувати їхню зацікавленість.

Підтримуючий стиль застосовується щодо компетентних працівників, яким не вистачає впевненості в собі чи внутрішньої мотивації. Вказівки їм не особливо потрібні, оскільки вони мають розвинені робочі навички, але для досягнення необхідного рівня мотивації їм необхідна підтримка.

Делегуючий стиль застосовується щодо компетентних і високомотивованих співробітників. Вони здатні та готові працювати самостійно, майже без нагляду та підтримки.

Очевидно, що типові управлінські ситуації комунікації з підлеглими: постановка завдання, розв'язання труднощів, що виникають у процесі її виконання, контроль і зворотний зв'язок – вимагатимуть від керівника абсолютно різної поведінки в різних стилях. Коучингові інструменти також змінюватимуться.

Коучингові питання для бесіди щодо постановки задачі

В постановці конкретного завдання керівнику набагато важливіше переконатися, що співробітник правильно зрозумів завдання і прийняв її, захотів виконати (Borg, 2016).

Як це зробити? Запитання «Ти зрозумів?» явно не підійде – на нього людина точно відповість ствердно, при цьому зовсім не факт, що вона дійсно все зрозуміла. Прохання повторити завдання – теж рішення, підлеглий може дослівно процитувати усе, що почув, у своїй він залишиться у межах своїх уявлень. Які тоді запитувати, щоб визначити, що саме зрозумів співробітник? Є універсальне питання: «Як ти це робитимеш?» Відповідаючи, фахівці зазвичай описують план дій, їх послідовність. Але для новачків питання про план дій може бути надто складним – якщо людина з подібними завданнями ще не стикалася, звідки вона знає, як це робити? Може лише припускати. Тому при постановці нового завдання

співробітнику (висока мотивація, низька компетенція), застосовуючи директивний стиль, менеджер-коуч використовуватиме питання, спрямовані саме на перевірку розуміння:

1. Як ти розумієш мету цього завдання?
2. Як ми зрозуміємо, що завдання виконане добре, за якими критеріями оцінюватимемо якість результату?
3. Якими є оптимальні терміни виконання цього завдання?
4. Яка ще інформація необхідна для успішного вирішення завдання?
5. Розкажи, як ти плануєш діяти?
6. Яка допомога тобі потрібна?
7. Отже, що ми з тобою домовилися?

Повчальний стиль управління рекомендований для співробітників, які переживають точку зникнення ілюзій. Компетенція стосовно завдання все ще досить низька, а мотивація – змінна, впевненості у собі не вистачає, часто такому працівнику хочеться все кинути. Керівнику при постановці завдання потрібно ставити питання не лише про розуміння, а й про її важливість для виконавця, що допомагає підняти мотивацію:

1. Як ти вважаєш, чому це важливо зробити?
2. Що станеться, якщо це не буде зроблено вказаний термін?
3. Як ми зрозуміємо, що завдання виконане добре, за якими критеріями оцінюватимемо якість результату?
4. Який досвід у тебе є?
5. Що ти можеш використовувати зі свого минулого досвіду для успішного виконання цього завдання?
6. Який метод виконання цього завдання буде для тебе найбільш прийнятним?
7. Розкажи, як ти плануєш діяти?
8. Що ти отримаєш від вирішення цього завдання?
9. Яка допомога тобі потрібна?
10. Отже, що ми з тобою домовилися?

Коли компетенції співробітнику

достатньо, але є проблеми з бажанням виконувати цю роботу, що зазвичай буває, якщо людина «переросла» завдання, вона перетворилася на рутину, бажано застосовувати підтримуючий стиль. Відповідно, мета коучингових питань – підняти мотивацію, пробудити почуття відповідальності, забезпечити усвідомлене прийняття завдання:

1. Як ти вважаєш, чому це важливо зробити?
2. Що станеться, якщо це не буде зроблено вказаний термін?
3. Які способи, методи можна використовувати при виконанні цього завдання, на твій погляд?
4. Які ресурси тобі потрібні?
5. Що тобі допоможе успішно впоратися з цим завданням?
6. Які проблеми можуть виникнути?
7. Як можна подолати ці труднощі?
8. Кого ще потрібно залучити до реалізації цього проекту?
9. Що зможе підтримати тебе у складній ситуації?
10. Як виконання цього завдання може вплинути на успішність нашої компанії?
11. Що ти отримаєш від вирішення цього завдання?
12. Уяви, що ти успішно реалізував завдання, як тобі це вдалося? Що ти робив? Як досяг успіху?
13. Отже, що ми з тобою домовилися?

Застосовується також *делегуючий стиль*. Співробітники-експерти, які «і можуть, і хочуть», начебто повинні все розуміти з півслова. З такими людьми розмова зазвичай виглядає так – сам підлеглий ставить запитання, «знімаючи завдання» з керівника. Питання можуть розкрити нові можливості, а відповіді на них можуть призвести до несподіваних інноваційних відкриттів обох учасників розмови. Керівник тут може задати наступні питання:

1. Як ти вважаєш, як можна вирішити це завдання швидше (ефективніше, дешевше, якісніше)?

2. Які способи, методи краще використовувати при виконанні цієї задачі, на твій погляд?

3. Які ти бачиш ризики?

4. Якими є альтернативні варіанти дій у разі виникнення цих ризиків?

5. Що ми можемо зробити для покращення вирішення таких завдань у майбутньому?

6. Як ти бачиш подальший розвиток цього напрямку через рік, три, п'ять років?

7. Як цей проект може розвинути тебе?

8. Які нові обрії відкриває перед тобою цей проект?

9. Отже, що ми з тобою домовилися?

Запитання бажано задавати, не порушуючи їх послідовності. Якщо застосовувати відповідні коучингові інструменти, вони доречні в роботі з різними співробітниками – від новачків до кваліфікованих менеджерів. Головне, що у всіх випадках досягається ключовий ефект коучингу: до співробітника приходить усвідомлення як продукт сфокусованої уваги, концентрації та ясності; він приймає на себе відповідальність, готовий відповідати за свої вчинки і дії, а також за їх наслідки, і розуміє, що цей вибір він зробив сам.

Література:

1. Авраменко, О., Яковенко, Л., & Шийка, В. (2015). Ділове спілкування. Івано-Франківськ.
2. Сингаївська, І. В., & Архипчук, І. В. (2022). Особливості дослідження взаємодії та ділового спілкування в колективі фінансової служби організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 3-4(27), 142–148. - DOI <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.14>
3. Atkinson, Marilyn (2013). *The Path to Change. Transformational Metaphors*. Vancouver.
4. Barker, Alan (2019). *How to Improve Your Communication Skills: How to Build Trust, Be Heard and Communicate With Confidence*. London.
5. Borg, James (2016). *Sociability: Discover the Secrets of Effective Conversation*. London.
6. Downey, Myles (2003). *Effective coaching*. Boston.
7. Frandsen, Finn (2016). *Organizational Crisis*

Щоб менеджмент у стилі коучинг дійсно працював, принципово важливою є ключова умова: коуч-менеджер повинен сприйматися як опора, а не як загроза. Для досягнення найбільшої ефективності відносини між керівником та співробітником повинні ґрунтуватися на партнерстві, довірі, безпеці та мінімальному тиску.

Висновки. Працівники виявляють ініціативу, коли вони впевнені у собі та у своїх рішеннях. Для формування впевненості у собі людині, окрім накопичення успіхів, необхідно ще й розуміти, що успіх чи невдача – результат її власних зусиль. Фахівець також повинен знати, що в нього вірять і, коли він робить вибір чи ухвалює рішення, його підтримують, йому довіряють, його не обмежують. Якщо до співробітника ставляться як до рівного, незалежно від того, яку посаду він обіймає, не виявляють поблажливості, не дають вказівок, не ігнорують, не звинувачують, не загрожують, не ображають словом чи ділом – він приймає вдалі рішення, успішно діє та бере на себе відповідальність. А це і є очікуваний результат коучингу як стилю управління.

- Communication: A Multi-Voice Approach. Copenhagen.
8. Petton, B, Stone, D., & Heen, S. (2010) *Difficult Conversations. How to Discuss What Matters Most*. New York.
9. Solomon, Muriel (2002) . *Dealing with Difficult People: How to Handle Ten Types of Problem People Without Losing Your Sanity*. New York
10. Starr, Julie (2016). *A complete guide to the methods, principles and skills of personal coaching*. London.
11. Stone, Douglas (2014). *Thanks for the Feedback*. New York.
12. Switzler, E., Gregory, E., & Patterson K. (2011). *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High*, Third Edition. New York.
13. Whitmore, John (2002). *High Performance Coaching*. London.

УДК 159.9.07-057.875

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-497-504

РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОЗДАТНОЇ ОСОБИСТОСТІ МАЙБУТНЬОГО ФАХІВЦЯ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ МЕТОДОМ КОУЧИНГУ

Олена Нежинська

Канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри психології та педагогіки, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна, e-mail: helenanezhynska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0800-356X>

DEVELOPMENT OF A COMPETITIVE PERSONALITY OF A FUTURE SPECIALIST IN A HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION USING THE COACHING METHOD

Olena Nezhynska

PhD in Psychological sciences, Professor, Department of Psychology and Pedagogy, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine, e-mail: helenanezhynska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0800-356X>

Анотація. Стаття присвячена особливостям розвитку конкурентоздатності особистості майбутнього фахівця у закладі вищої освіти методом коучингу та відповідно забезпечення його професійного розвитку в майбутньому. Розглянуто основні підходи до конкурентоздатності вітчизняних та зарубіжних науковців, зазначено її важливість на сучасному етапі під час підготовки майбутнього фахівця закладу вищої освіти до здійснення його професійної діяльності. Розкрито сутність та основні підходи до розкриття поняття «коучинг», особливості його виникнення та розвитку. Представлено особливості впровадження методу коучингу в систему освіти, актуальність сьогоденні коучингового підходу в роботі викладача закладу вищої освіти. Також висвітлені основні етапи коучингового процесу (аналіз, планування, впровадження, оцінка), під час проходження яких відбувається ґрунтовна робота особистості. Обґрунтовано важливість методу коучингу під час взаємодії між викладачем і майбутнім фахівцем, окреслено напрями допомоги здобувачу вищої освіти у розширенні можливостей, сприянні у набутті професійних компетенцій, вмотивованості, а саме розвиток конкурентоздатності особистості в подальшому. Доведено важливість застосування методу коучингу та використання коучингових інструментів у системі вищої освіти. Визначено важливість розвитку та професійного вдосконалення викладача закладу вищої освіти, який сьогодні окрім опанування методу коучингу та навичок використання його під час своєї професійної діяльності має володіти психологічними знаннями, високим рівнем менеджменту та самоменеджменту тощо та бути ефективним при роботі з групою. Наведено приклади інструментів коучингу, які застосовують у сфері освіти та інших галузях.

Метою дослідження є висвітлення особливостей розвитку конкурентоспроможності особистості майбутнього фахівця у закладі вищої освіти методом коучингу.

Ключові слова: метод коучингу, конкурентоздатна особистість, розвиток майбутнього фахівця, професійні компетенції, мотиваційна сфера особистості, професійний розвиток, заклади вищої освіти.

Формули: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 0; **бібл.:** 19

Abstract. The article is devoted to the features of the competitiveness of the personality of a future specialist in a higher education institution using the coaching method and, accordingly, ensuring his professional development in the future. The main approaches and concepts of competitiveness by domestic and foreign scientists are considered, its importance at the present stage in the preparation of a future specialist of a higher education institution for the implementation of his professional activities is noted. The essence and main approaches to the disclosure of the concept of "coaching", the features of its emergence and development are revealed. The features of the introduction of the coaching method into the education system are presented, the relevance of the coaching approach in the work of a teacher of a higher education institution today. The main stages of the coaching process (analysis, planning, implementation, evaluation) are also highlighted, during which thorough work of the personality takes place. The importance of the

coaching method during the interaction between the teacher and the future specialist is substantiated, the directions of assistance to the higher education applicant in expanding opportunities, promoting the acquisition of professional competencies, motivation, namely the development of the competitiveness of the individual in the future are outlined. The importance of applying the coaching method and using coaching tools in the higher education system is proven. The importance of the development and professional improvement of a higher education institution teacher is determined, who today, in addition to mastering the coaching method and the skills of using it during his professional activities, must have psychological knowledge, a high level of management and self-management, etc. and be effective when working with a group. Examples of coaching tools used in education and other industries are given.

The purpose of the study is to highlight the features of the development of the competitiveness of the personality of a future specialist in a higher education institution using the coaching method.

Key words: *coaching method, competitive personality, development of a future specialist, professional competencies, motivational sphere of personality, professional development, higher education institutions.*

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 19

Постановка проблеми. Сучасні умови війни в Україні, суспільні трансформації та швидкоплинні процеси різноманітних змін вимагають від системи вищої освіти сьогодні забезпечення формування вільної, відповідальної, сильної, суспільно активної особистості, здатної здійснювати свідомий вибір, бути конкурентоздатною, діяти відповідально тощо. Це питання особливо актуальне, оскільки якість модернізаційних процесів у вищій освіті значною мірою залежить від характеру впровадження інновацій, а також обумовлене особливостями нововведень та інноваційним потенціалом середовища закладу вищої освіти. Одним із таких інноваційних процесів є технологія або метод коучингу, що створює умови для розвитку особистості майбутнього фахівця, який здатен усвідомлювати та реалізувати свій потенціал, приймати самостійні рішення в ситуаціях життєвого вибору, передбачаючи та прогножуючи можливі наслідки. Метод коучингу базується на постановці цілей і швидкому просуванні до них через мобілізацію внутрішніх ресурсів особистості, освоєння передових стратегій досягнення результатів і розвиток необхідних навичок. У системі вищої освіти для майбутніх фахівців, які здобувають відповідні професійні компетенції під час навчання, важливим є сформувати ці вміння та навички, як і бути конкурентоспроможним та вмотивованим, професійно виконувати у подальшому всі поставлені завдання, розуміти об'єм поставленої цілі, самовдосконалюватися тощо.

У цьому контексті коучинг розглядається як взаємодія між викладачем-фахівцем і здобувачами вищої освіти, де викладач організовує процес пошуку студентами оптимальних рішень їхніх завдань і допомагає реалізувати ці рішення на практиці, тим самим сприяючи їхньому професійному розвитку. Варто також підкреслити, що адаптація системи вищої освіти до швидких змін у суспільному, економічному та політичному житті, а також у важких умовах сьогодення, можлива лише за умови позитивного ставлення до особистості майбутнього фахівця, що є ключем до розкриття його потенціалу. Тому застосування методу коучингу в підході до навчання здобувача у закладі вищої освіти стає потужним інструментом для його особистісного та професійного розвитку.

Предмет дослідження: розвиток конкурентоспроможності особистості майбутнього фахівця у закладі вищої освіти методом коучингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі у роботах Л. Сергєєвої, Т. Стойчик (2020) поняття конкурентоздатності визначається через особистісні компетенції та характеризується як інтегральний показник рівня професійної, соціальної та особистісної компетентності, який дає майбутньому фахівцю впевненість у своїх силах та здатність витримувати конкуренцію. Сьогодні поняття «конкурентоздатність» має різноманітні трактування і часто використовується як суперництво чи змагання. Відмітимо, конкуренція є складовою

конкурентоздатності, оскільки визначає рівень вміння індивіда чи організації ефективно діяти у змагальному середовищі. Наприклад, у роботах Р. Остафійчук (2021) зазначено, що конкурентоспроможність працівника формується саме в ході конкуренції. У психологічних дослідженнях W. Bönke, S. Lombardo, D. Urbig (2017) підкреслюється значення внутрішніх здібностей особистості як ключового фактору конкурентоспроможності фахівців, який виникає через необхідність оцінювати або вдосконалювати власні можливості. Проте в економічному контексті ці аспекти часто залишаються на периферії уваги, що призводить до недооцінки особистісних чинників у традиційних моделях конкурентоспроможності. Так, результати досліджень демонструють значущу різницю між економічним і психологічним підходами до розкриття цього явища.

Аналізуючи літературні джерела та дослідження науковців, варто зазначити, що велика увага приділяється ефективності коучингових підходів у роботах та діяльності Т. Gallwey (1974), М. Downey (2015), J. Whitmore (2017) та ін., розглядалися прикладні аспекти застосування інструментів коучингу Ł. T. Marciniak, S. Rogala-Marciniak (2012), A. Cywińska, S. Majewska, K. Pępiak-Kowalska, E. Szewc (2013), J. Rogers (2004) та ін., а також аналізувалося використання коучингу в освітній сфері І. Крупник (2024), О. Нежинською, В. Тищенко (2015), В. Сидоренко (2021), І. Сингаївською й О. Івановою (2023) та ін. М. Downey (2015) вважає коучинг мистецтвом сприяння підвищенню результативності, навчанню та розвитку іншої людини. А. Cywińska (2013) розглядає коучинг як процес підтримки розвитку навичок з допомогою коуча через спостереження, постановку цілей, постійний зворотний зв'язок та тренування нових моделей поведінки.

Формулювання мети та методів дослідження. Мета дослідження полягає у висвітленні особливостей розвитку конкурентоспроможності особистості

майбутнього фахівця у закладі вищої освіти методом коучингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах дослідження проведений аналіз поняття «конкурентоздатність» та «конкуренція». Зокрема, слід зазначити, що психологічний підхід до феномену конкуренції, як було згадано вище, базується на прагненні індивіда отримати вигоду, що проявляється у процесах боротьби та змагання в умовах міжособистісної взаємодії. Відповідно, практика конкурентних відносин у міжособистісному спілкуванні, а також у професійній діяльності особистості, часто спричиняє спрямування до досягнення перемоги та успіху, інколи навіть за будь-яку ціну, у т.ч. із нехтуванням етичних і культурних норм. Водночас варто акцентувати увагу на значущості дотримання етичних та культурних принципів у процесі комунікації та міжособистісної взаємодії, оскільки вони суттєво впливають на формування професійних компетенцій фахівця. Логічно припустити, що ефективне здійснення професійної діяльності передбачає наявність у фахівця внутрішнього потенціалу, а також усіх необхідних ресурсів, зокрема й психологічних, які забезпечують його професійну спроможність.

Варто звернути увагу на роботу Р. Zhang, Y. Zhang, M. Palma (2024), в якій аналізується роль соціальних факторів у становленні конкурентоспроможності фахівця. Автори наголошують, що очікування суспільства, пов'язані з певними соціальними ролями (наприклад, гендерними чи професійними), впливають на готовність до змагання. Дослідження доводять: конкурентність людини формується не лише під впливом її внутрішніх мотивів, але й через зовнішні фактори, пов'язані із суспільними ролями. Такі очікування можуть як посилювати, так і зменшувати схильність до конкурентної боротьби. Отже, готовність до конкуренції залежить не тільки від особистісних рис чи індивідуальних прагнень, але й від виконавчої соціальної ролі. Тому роль

закладів вищої освіти є ключовою, оскільки під час здобуття відповідних знань, умінь і навичок майбутніми фахівцями у них формується уявлення й усвідомлення важливості у подальшому вмотивованості, професійності, розуміння своїх потреб і задач, задля чого під час навчання академічним складом закладу застосовуються різноманітні методи та підходи, у т.ч. коучинговий підхід або метод коучингу, а також в освітні програми завдяки відповідним дисциплінам (О. Нежинська, 2024).

Слід зазначити, що коучинг сформувався на перетині багатьох наук, включаючи філософію, соціальну та спортивну психологію, психотерапію та управлінське консультування. Основою коучингу є орієнтація на визначення мети й її швидке досягнення, використовуючи внутрішній потенціал людини, сучасні інструменти управління процесом, а також розвиток необхідних знань і навичок. Слово «коуч» має угорське походження, в іншій версії – французьке. Воно походить від слова «coche» – фр., «coach» – англ., «диліжанс», «екіпаж», та закріпилося в англійській мові в XVI ст., коли означало просто карету, що символізувало засіб досягнення мети. У XIX ст. коучем називали репетиторів у студентських колах Англії, а наприкінці того ж століття цей термін перейшов у спортивну лексику про роль тренера, який допомагає спортсменам максимально використовувати свої ресурси для перемоги. Дієслово «to coach» означає тренувати, готувати до змагань або займатися репетиторством чи підготовкою до іспиту. Слово «coach» стосується приватного педагога, тренера або інструктора. З часом цей термін став застосовуватися у консультуванні та наставництві. В 80-х роках XX ст. коучинг офіційно увійшов у бізнес-сферу, а в 90-х перетворився на окрему професію. Так, у США професія коуча була визнана вперше у 2001 р. завдяки Міжнародній федерації коучингу (ICF).

Насправді фактично метод коучингу має глибокі історичні корені та був

застосований ще приблизно 2,5 тис. років тому давньогрецьким філософом Сократом. Він навчав своїх учнів методам покращення власного життя, використовуючи діалогічний підхід, завдяки якому за допомогою запитань оцінював інтелектуальний потенціал учнів і спонукав їх до роздумів про сенс свого існування. Згодом через ретельно сформульовані запитання він сприяв тому, щоб кожен знаходив відповіді, які сприяли би їхньому особистісному розвитку. Важливо зазначити, що Сократ принципово уникав надання готових рішень, а замість цього він ставив запитання, які стимулювали самостійний пошук відповідей на актуальні життєві питання. Його підхід ґрунтувався на трьох основоположних елементах: діагностуванні потенціалу учня, сприянні у досягненні особистих цілей і наданні завдань для самостійного вирішення.

На сьогодні існує багато різних поглядів і підходів до визначення коучингу. У західних країнах коучинг як стиль навчальної взаємодії пройшов тривалий шлях становлення, заснований на сучасних підходах у наставництві, бізнес-консультуванні та психотерапії. Коучингові технології допомагають людям розвиватись, здобувати нові вміння та досягати професійних успіхів. Дослідження західних фахівців показують, що основними результатами коучингу є підвищення продуктивності особистої та колективної, поліпшення міжособистісних стосунків, здатність оперативно реагувати на критичні й екстремальні ситуації та бути гнучкими в умовах швидкоплинних соціальних змін. У подальшому це теж ця вагома навичка реагувати на різні виклики, з якими буде стикатися майбутній фахівець у професійній діяльності, а також у в інших сферах своєї життєдіяльності.

Необхідно відмітити, що класичний коучинговий процес включає кілька послідовних етапів:

– аналіз: оцінка компетенцій (здобувача, фахівця, клієнта) та узгодження

його особистих цілей з цілями організації (установи, закладу, структури тощо);

- планування: визначення ключових чинників успіху;

- впровадження: підтримка на шляху досягнення цілей;

- оцінка: систематичний зворотний зв'язок та схвалення результатів.

Так, J. Whitmore (2017) вважав, що коучинг – це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності, оскільки, на його думку, коучинг не вчить чомусь, а саме допомагає вчитися (навчатися). Водночас J. Rogers (2004) наголошує, що важливим є адаптувати коучинг задля набуття відповідних компетенцій та розвитку лідерських якостей особистості, що можна досягти лише через практику. Ł. Marciniak, S. Rogala-Marciniak (2012), а також A. Cywińska (2013) разом з іншими коучами та тренерами говорять про дієвість коучингових інструментів, які варто застосовувати у своїй діяльності задля підтримки та власного розвитку. A. Maslow (1970) розглядаючи актуальність мотивації та самоактуалізації як способу розкриття особистісного потенціалу доводив, що це сприяє реалізації творчих здібностей, досягненню власної ідентичності та цілісності, що є показниками психологічного здоров'я та благополуччя особистості.

Це стосується й освіти та навчання методом коучингу. Фундатор та один із засновників T. Gallwey (1974), наприклад, підкреслював у концепції «внутрішньої гри», що у тандемі «вчитель-учень» головним є розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності й ефективності.

У вітчизняній психології останнім часом підсилюлися дослідження та наукові доробки з цього питання. У т.ч. це стосується і сфери вищої освіти, коли використання коучингу сьогодні є актуальним та особливо значущим, тому що сучасний ефективний викладач закладу вищої освіти повинен поєднувати безліч ролей: від консультанта та фасилітатора до

проектувальника навчальних освітніх курсів. А кінцевий результат такої роботи – підготовка кваліфікованого фахівця, який не тільки буде конкурентоздатним на ринку праці, а й усвідомлювати важливість навчатися протягом життя. Варто тут додати, що коучинг є ресурсним аспектом педагогічної діяльності, що виводить взаємини між викладачем-професіоналом і здобувачем вищої освіти на новий рівень співпраці. Це допомога у розкритті потенціалу майбутнього фахівця для досягнення максимуму, оскільки коучинг сприяє розвитку усвідомлення власних цілей, ресурсів, а також і можливих обмежень, допомагаючи визначити подальший напрямок їхнього професійного розвитку. При цьому основним завданням здобувача є взяття відповідальності за виконання поставлених завдань та дотримання домовленостей у межах співпраці викладач-студент та коучингової співпраці. Слід констатувати, що людина може по-справжньому проявляти відповідальність лише тоді, коли вона активно залучена до прийняття рішень і формування цілей, беручи участь у процесі, а не пасивно слідуючи нав'язаним, запропонованим або рекомендованим кимось певним рішенням. Викладач, який успішно застосовує метод коучингу або коучинговий підхід під час навчання, заохочує майбутнього фахівця до творчого пошуку рішень і підтримує його внутрішню мотивацію, спрямовану на досягнення поставлених цілей. У такому підході здобувач самостійно відкриває для себе найефективніший шлях до мети, а викладач створює сприятливу атмосферу творчості, креативності, довіри, поваги до його ідей і пропозицій, коли здобувач відчуває себе вільним для пошуку альтернативних рішень, маючи впевненість, що його ідеї не залишаться без уваги. Така модель стає основою формування лідерських якостей, адже сприяє ефективному управлінню навчально-виховним процесом і налагодженню взаємодії з усіма учасниками освітнього середовища. Коучинг не лише розширює горизонт мислення і вдосконалює якість життя, але також

відкриває можливості для розвитку і самореалізації, створюючи середовище, яке сприяє максимальному розкриттю внутрішнього потенціалу майбутнього фахівця. Цей підхід є доказом прогресивного шляху розвитку освіти, зокрема створення нового методологічного підходу до проектування освітніх систем у сучасному закладі вищої освіти, що є важливою складовою інтеграції української вищої освіти у світову освіту (О. Нежинська & В. Тименко, 2015).

Коучинг – це не лише технологічний інструмент для роботи, але й дієвий метод під час мислення та загалом вибору життєвої позиції. Завдяки йому і викладач досягає поставленої мети, відчуючи задоволення від навчального процесу, а також на власні очі бачить результат, якість і позитивний ефект власної роботи. Метод коучингу дозволяє зробити процес викладання та навчання більш динамічним та ефективним через активізацію інтересу, формування усвідомленості, розвитку сильних сторін та розкриття людського потенціалу (Н. Nieżyńska & W. Tymenko, 2016). Зокрема, техніка сильних відкритих питань, наприклад, розширює рамки свідомості, стимулює пошук рішень та допомагає встановлювати причинно-наслідкові зв'язки для глибшого аналізу. Ці принципи створюють інтерактивну методику навчання, яка додає нового сенсу взаємодії як для педагога, так і для студента. Оцінюючи систему вищої освіти крізь призму коучингу, можна побачити, наскільки ширшими є можливості даного методу при навчанні (О. Нежинська, 2024).

В. Сидоренко (2021) також стверджує про необхідність підтримувати існуючу сьогодні діяльність школи педагогічного коучингу та важливості навчання педагогічних працівників новим професійним компетенціям в умовах управління децентралізацією освіти в Україні. Фахівці у процесі здійснення власної професійної діяльності мають оволодіти знаннями та відповідними вміннями, щоб відповідати сьогоdnішнім викликам, зокрема, у сфері освіти, та задля

професійного вдосконалення загалом. І. Крупник (2024) вважає, що навіть умінь викладача закладу вищої освіти користуватися інструментами та моделями коучингу зараз недостатньо, він має володіти професійними компетенціями, зокрема, психологічними знаннями, високим рівнем менеджменту та самоменеджменту, навичками ділової комунікації під час взаємодії та роботи з групою, щоб зацікавити, мотивувати та скеровувати майбутніх фахівців у напрямі бачення власної освітньої траєкторії.

Доцільним є вказати, що в коучингу існує багато практичних дієвих інструментів, таких, як «Колесо життя», модель GROW, модель COACH, стратегія У. Діснея, техніка «картезіанських запитань», піраміда Р. Ділтса та ін., які активно інтегруються у освітній процес. Через використання коучинг-підходу з акцентом на підтримку, пояснення, уточнення та заохочення формуються необхідні навички поведінки особистості у критичних та екстремальних сьогоdnішніх ситуаціях багаточисельних трансформацій у нашому суспільстві та світі. Це сприяє професійній гнучкості, мобільності й отриманню задоволення від навчальної діяльності та її результатів. З огляду на це стає очевидним необхідність змін парадигми підходів до викладання у закладах вищої освіти. Сучасне українське суспільство потребує отримувати знання на іншому рівні не лише для досягнення професійних чи життєвих цілей, а й для задоволення духовних потреб. Відповідно роль викладача закладу вищої освіти трансформується: тепер він повинен не просто навчати, а надихати, сприяти росту особистості студента, а не примушувати. Такий підхід зосереджує увагу не на проблемах, а на їхньому вирішенні.

Моделі коучингу досліджують Н. Лев, Р. Бала (2012) та інші фахівці, які доводять, що цей метод працює в різних сферах діяльності людини.

Отже, таким чином можна відзначити, що метод коучингу є одним з тих дієвих підходів у закладах вищої освіти, який дозволяє допомогти розвинути конкурентоздатність особистості майбутнього

фахівця під час навчання. Орієнтуючись на потенціал особистості, коучинг підтримує індивідуальний стиль навчання і професійного становлення, самореалізації, що є запорукою підвищення конкурентоспроможності випускників та їхньої готовності до викликів сучасної професійної діяльності.

Висновки. У результаті проведеного дослідження доведено, що розвиток конкурентоздатності особистості майбутнього фахівця методом коучингу є важливим, оскільки це сприятиме у подальшому професійному вдосконаленню фахівців, які сьогодні отримують освіту за різними напрямками, а також робити акцент на вмотивованість, розвиток самосвідомості, цілеспрямованість, розвиток критичного мислення, відповідальності за власне професійне зростання, набуття професійних компетенцій у майбутньому тощо. Метод коучингу допомагає здобувачам вищої освіти краще усвідомити свої сильні

сторони, визначити професійні цілі, будувати особисту стратегію досягнення успіху тощо. Обґрунтовано, що впровадження методу коучингу в систему вищої освіти може стати універсальним засобом для ефективної роботи на рівні суб'єкт-суб'єктних стосунків. Це означає можливість управляти власним станом, ресурсами, сприяти розвитку особистісного потенціалу інших, підвищувати власну особисту ефективність, бути конкурентоздатним, розвивати навички ефективних комунікацій, а також будувати плідні відносини у майбутньому. Разом із цим це дозволить розвивати систему вищої освіти.

Перспективи подальших розвідок вимагають подальших ґрунтовних наукових досліджень особливостей конкурентоздатності викладачів закладів вищої освіти з впровадженням навчання коучинговим технологіям.

Література:

1. Крупник, І. Р. (2024). Коучинг в освіті: теорія і практика. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки». Секція 2. Педагогічна та вікова психологія*, 2, 22-27. URL: <https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/1319/1266>
2. Лев, Н. Ю., & Бала, Р. Д. (2012). Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» : зб. наук. пр.*, 727, 76-81.
3. Нежинська, О. О. (2024). *Силабус навчальної дисципліни «Основи коучингу»*. Ірпінь : Державний податковий університет, 8. URL: https://drive.google.com/file/d/1L5uAMq0wufZe4STlzNxTbMNSW_coQHiK/view
4. Нежинська, О. О., & Тименко, В. М. (2015). Використання коучингу в системі вищої освіти України. *Вісник післядипломної освіти*, 15, 236-245. URL: <http://umo.edu.ua/visnik-pisljadiplomnoji-osviti--poperedni-vidannia-arkhiv/visnik-pisljadiplomnoji-osviti-zbirnik-naukovikh-pracj-vipusk-15-28>
5. Нежинська, О. О., & Тименко, В. М. (2017). *Основи коучингу : навч. посібн.* Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 220. : іл. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710073/1/Основи%20коучингу%20розміщення%20в%20ел.бібліотеку.pdf>
6. Остафійчук, Р. Ю. (2021). Конкурентоспроможність як організаційний і особистісний феномен у дискурсі соціальної психології. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*, 46(49), 251-257. URL: [https://doi.org/10.33120/ssj.vi46\(49\).174](https://doi.org/10.33120/ssj.vi46(49).174)
7. Сергеева, Л. М., & Стойчик, Т. І. (2020). Конкурентоздатність як умова професійного становлення фахівців : монограф. Дніпро : Журфонд, 181.
8. Сидоренко, В. В. (2021). Діяльність школи педагогічного коучингу в умовах управління децентралізацією освіти в Україні. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки*, 16, 173-193. URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/vpo/article/view/2039>
9. Сингаївська, І. В., & Іванова, О. В. (2023). Коучинговий підхід як інструмент для встановлення довірливих стосунків між батьками і підлітками. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(70), 166-172.
10. Bönnte, W., Lombardo, S., & Urbig, D. (2017). Economics meets psychology: Experimental and self-reported measures of individual competitiveness. *Personality and Individual Differences*, 116, 179-185. URL: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.036>
11. Gallwey, W. Timothy (1974). *The Inner Game of Tennis*. 1st. New York : Random House, 141.
12. Downey, M. (2015) *Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching*. London : LID Publishing, 224.
13. Marciniak, Ł. T., & Rogala-Marciniak, S. (2012). *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju*. Warszawa : ABC a Wolters Kluwer business, 392.
14. Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. Second edit. New York, Evanston and London : Harper & Row, Publishers, Inc., 394.

15. Nieżyńska, H., & Tymenko, W. (2016). Coaching jak innowacyjna technologia pedagogicznego współdziałania w systemie wyższej edukacji Ukrainy. Pracy IV Międzynarodowej Multidyscyplinarnej Konferencji Naukowej «Dylematy współczesnej edukacji. Formy i metody pracy z uczniami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi» (12 lipca 2016 r., WSL, Częstochowa, Polska). *Problemy nowoczesnej edukacji* ; Pod red. Edyty Sadowskiej, Wiesława Sztumskiego. Częstochowa : WSL, 2016, VI, 139-146.
16. Rogers, J. (2004). Coaching skills: A handbook. New York : Open University Press, 176.
17. Cywińska, A., Majewska, S., Pępiak-Kowalska, K., & Szvec, E. (2013). Coaching. Wydanie pierwsze. Lublin, 190.
18. Whitmore, J. (2017). Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership (5th ed.). Boston : Performance Consultants International, 240.
19. Zhang, P., Zhang, Y., & Palma, M. A. (2024). Social roles and competitiveness: My willingness to compete depends on who I am (supposed to be). *Games and Economic Behavior*, 143, 125-151. URL: <https://doi.org/10.1016/j.geb.2023.11.005>

УДК 159.923.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-505-511

ПРОКРАСТИНАЦІЯ В НАВЧАЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ

Вікторія Острова¹, Наталія Фоміна²

¹Канд. психол. наук, доцент кафедри психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна, e-mail: OstrovaV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3804-8942>

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

PROCRASTINATION IN STUDENTS' LEARNING ACTIVITIES AND WAYS TO OVERCOME IT

Viktoriia Ostrova¹, Natalia Fomina²

¹PhD (Psychological sciences), KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OstrovaV@krok.edu.ua,, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3804-8942>

²Master's degree, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: FominaNY@krok.edu.ua

Анотація. Статтю присвячено прокрастинації у навчальній діяльності студентів молодших курсів як актуальній проблемі сучасної соціальної дійсності, пов'язаної із необхідністю підготовки фахівців високого професійного рівня, готових швидко адаптуватися до змін і приймати відповідальні рішення.

Здійснено розгляд підходів до визначення прокрастинації як свідомого відкладання важливих справ, яке може призвести до ірраціональних страждань через втрату часу та можливостей; зазначено її прояви у когнітивній, емоційній та поведінковій сферах особистості.

Виокремлено академічну прокрастинацію як відкладання навчальних завдань, яке негативно впливає на успішність і викликає додаткові труднощі в навчанні, визначено чотири її форми: перфекціонізм і соціальна тривожність, ургентна залежність, відсутність інтересу до справи, імпульсивність. Зазначено вплив соціальних медіа як одного з можливих факторів прокрастинації.

Наведено окремі результати опитування 60 студентів першого та другого курсів закладів вищої освіти міста Києва щодо проявів прокрастинації у навчальній діяльності.

Виокремлено дві основні групи методів подолання академічної прокрастинації: рефлексивні – спрямовані на внутрішню роботу з власними установками, такими як аналіз та усвідомлення страхів, що можуть перешкоджати виконанню завдань, розвиток мотивації до різних видів діяльності, формування навичок самоконтролю та пом'якшення впливу стресу; організаційно-поведінкові – спрямовані на зовнішні дії для організації робочого процесу, а саме планування та тайм-менеджмент, що сприяють структурованому підходу до завдань. Зазначено можливість застосування гнучких цифрових систем тайм-менеджменту як найбільш відповідних визначеній віковій категорії.

Окреслено значення психоедукації як одного із шляхів подолання прокрастинації у навчанні студентів молодших курсів, наголошено на важливості застосування спеціально розроблених інтервенцій, які спрямовані на оволодіння студентами організаційно-поведінковими та рефлексивними методами подолання прокрастинації у навчальній діяльності.

Ключові слова: прокрастинація, академічна прокрастинація, навчальна діяльність, методи подолання прокрастинації, студенти молодших курсів.

Формули: 0; рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 14

Abstract. The article is devoted to procrastination in the learning activities of junior students as an urgent problem of modern social reality, associated with the need to train highly professional specialists, ready to quickly adapt to changes and make responsible decisions. Approaches to the definition of procrastination as a conscious postponement of important tasks, which can lead to irrational suffering due to loss of time and opportunities, are considered; its manifestations in cognitive, emotional and behavioral spheres of personality are noted.

Academic procrastination is distinguished as the postponement of educational tasks, which negatively affects academic performance and causes additional difficulties in learning, and its four forms are identified: perfectionism and social anxiety, urgency dependence, lack of interest in the case, impulsivity. The influence of social media as one of the possible factors of procrastination is noted.

Some results of a survey of 60 first- and second-year students of Kyiv higher education institutions on the manifestations of procrastination in educational activities are presented.

Two main groups of methods for overcoming academic procrastination are distinguished: reflective – aimed at internal work with one's own attitudes, such as analysis and awareness of fears that may impede the performance of tasks, development of motivation for various types of activities, formation of self-control skills and mitigation of the impact of stress; organizational and behavioral – aimed at external actions for organization of the work process, namely planning and time management. The possibility of using flexible digital time management systems as the most appropriate for a particular age category is noted.

The article outlines the importance of psychoeducation as one of the ways to overcome procrastination in the education of junior students, emphasizes the importance of using specially designed interventions aimed at students' mastery of organizational, behavioral and reflective methods of overcoming procrastination in educational activities.

Key words: procrastination, academic procrastination, educational activity, methods of overcoming procrastination, junior students.

Formulas: 0; fig.: 0, tab.: 0, bibl.: 14

Постановка проблеми. У сучасному динамічному, глобалізованому суспільстві зростає проблема зниження академічної успішності студентів через прокрастинацію. Це явище, що проявляється у відкладанні важливих справ, негативно впливає на якість навчання та самодисципліну студентів. Аналіз наукових джерел показав недостатню дослідженість чинників, що зумовлюють схильність студентів до прокрастинації, а також обмеженість практичних рекомендацій щодо її подолання.

Необхідно зазначити, що, з одного боку, в умовах сучасних викликів, зокрема війни в Україні, потреба в кваліфікованих спеціалістах з якісною освітою є особливо нагальною. Нестабільна ситуація в країні вимагає від фахівців високого рівня професійності, готовності швидко адаптуватися до змін і приймати відповідальні рішення. З іншого боку, низка наявних безпекових, політичних, економічних, соціальних проблем, пов'язаних з війною, ускладнює освітній процес. Саме тому дослідження академічної прокрастинації студентів і шляхів її подолання набуває особливої актуальності і практичного значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зарубіжній психології феномен прокрастинації почали вивчати у ході клінічних досліджень. На основі цих

досліджень були опубліковані роботи Дж. Бурка і Л. Юен «Прокрастинація. Чому ви вдаєтеся до неї і що можна зробити із цим вже сьогодні», а також А. Елліса і В. Кнауца «Подолання прокрастинації». У 1992 році Ноах Мілграм у роботі «Прокрастинація: хвороба сучасності» узагальнив наукові дискусії про цей феномен.

Українські науковці часто використовують кальку з англійської мови, але обговорюють створення власного терміну, наприклад, зволікання або відкладання.

Вітчизняні дослідники лише на початку XXI століття почали активно досліджувати це явище. Розглядаються причини, наслідки та шляхи подолання прокрастинації (Лугова, 2018), здійснюється опис нейропсихологічних механізмів її розвитку (Журавльова & Журавльов, 2019), досліджується зв'язок прокрастинації зі спрямованістю особистого майбутнього (Дворник, 2018), визначаються особливості академічної прокрастинації студентів (Грисенко, 2017).

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в описі форм та проявів прокрастинації у навчальній діяльності студентів молодших курсів, а також окресленні шляхів її подолання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прокрастинація (від англ. procrastination і лат. pro – «для» + cras – «завтра») – це схильність постійно

відкладати важливі справи, що часто призводить до проблем і негативних психологічних наслідків. Цей феномен є близьким до «behavioral delay» (поведінкова затримка) та вказує на брак саморегуляції, що формується ще в дитинстві як захисна реакція. Прокрастинація охоплює багато сфер життя – побутову, трудову, соціальну, навчальну – і містить мотиваційні, емоційні, когнітивні та поведінкові компоненти.

Дослідники вважають, що прокрастинація є стійкою диспозицією, але може також виступати як риса особистості або ситуативна характеристика. Зокрема, Дж. Бурка та Л. Юен розглядають прокрастинацію як комплексну проблему з емоційними, когнітивними та поведінковими аспектами (Burka & Yuen, 1983). Також існує кілька класифікацій прокрастинації, найпоширеніші з яких охоплюють відкладання завдань (навчальних, побутових) і емоційні реакції («пасивні» і «активні» прокрастинатори).

Сучасна психологія розглядає прокрастинацію не тільки як відкладання справ, але й як емоційну реакцію на них. Люди, які зволікають, часто відчувають страх невдачі, тривогу і незадоволеність собою, що призводить до стресу і втрати продуктивності. Ці емоції посилюють прокрастинацію, адже відкладання справ для уникнення стресу, навпаки, збільшує тривогу та незадоволеність. Прокрастинація, яку часто називають «тихим крадієм продуктивності», є поширеним явищем, яке може здійснювати значний негативний вплив на діяльність і психологічне благополуччя особистості.

Психологічна характеристика прокрастинації містить такі аспекти:

Когнітивна сфера. Прокрастинація часто супроводжується негативними думками і переконаннями про себе. Дослідження К. Вілсон показало, що люди з негативними когнітивними стилями, такими як песимізм, схильні до прокрастинації (Wilson, 2002). Порушення когнітивних функцій — уваги, пам'яті та

мислення — можуть знижувати мотивацію і сприяти прокрастинації, оскільки ускладнюють концентрацію, запам'ятовування і розуміння завдань, що призводить до відчуття безпорадності (Steel, 2010).

Емоційна сфера. Прокрастинація може викликати емоції тривоги, депресії, вини та почуття провини. Негативні емоції, такі як страх і смуток, знижують мотивацію до виконання завдань, оскільки вони здаються важчими. Позитивні емоції, наприклад – радість, можуть відволікати, спонукаючи до приємніших справ (Шиліна & Євсїгнєєва, 2011). Прокрастинація часто асоціюється з рисами особистості, такими як імпульсивність, перфекціонізм, низька сумлінність і високий невротизм (John & Srivastava, 1999). Емоційно нестабільні люди схильні до труднощів у регулюванні емоцій і можуть відчувати сильний стрес у відповідь на завдання, що призводить до зниження мотивації і уникання завдань для полегшення миттєвого дискомфорту.

Поведінкова сфера. М. Річардсон стверджує, що прокрастинація є набутою поведінкою, яка виникає через уникання неприємних завдань, сподівання на винагороду та нестачу самоконтролю (Richardson, 2003).

П. Стіл визначає такі ключові аспекти, що впливають на прокрастинацію:

- почуття відрази до виконання завдання: відкладання неприємних, складних, великих або нудних завдань;

- турбота про невдачі: страх засудження за провал, краще через нестачу зусиль, ніж відсутність здібностей;

- депресія: прокрастинація іноді погіршує настрій або призводить до депресії;

- відмова: відкладення завдання, виправдовуючи це його непотрібністю або нереалістичністю;

- управління часом: труднощі у співвіднесенні обсягу завдання з необхідним часом;

- імпульсивність і неуважність: імпульсивні люди більше схильні до

прокрастинації через фокус на негайному задоволенні;

- фактори оточення: шум, провокації однолітків, пропозиції друзів тощо;

- отримання задоволення від стресу: відкладання роботи для отримання гострих відчуттів від стресу (Steel, 2010).

Згідно з теорією Дж. Бурка і Л. Юена, прокрастинація є способом захисту самооцінки та зменшення тривожності, виникаючи при страху невдачі, успіху, втрати контролю та надмірного відокремлення:

- страх невдачі: прокрастинатори часто бояться невдачі, уникаючи прямої оцінки їхніх здібностей. Відкладаючи завдання, вони можуть пояснити поганий результат нестачею часу;

- страх успіху: успіх асоціюється зі змінами, що можуть викликати тиск, заздрість або потребу брати на себе додаткові обов'язки, тому люди відкладають справи, аби уникнути цього;

- страх втрати контролю: прокрастинація допомагає уникнути ситуацій, у яких людина відчуває, що втрачає свободу, і прагне залишити відчуття контролю;

- страх надмірного відокремлення: Відкладання допомагає прокрастинаторам звертатися за підтримкою і підтримувати зв'язок з іншими людьми (Burka & Yuen, 1983).

При відсутності єдиного визначення прокрастинації можна визначити спільні аспекти в її трактуванні:

1. Усвідомленість: людина свідомо відкладає завдання на пізніше, з повним усвідомленням своїх відчуттів та емоцій.

2. Ірраціональність: подібне відкладання призводить до негативних наслідків, про які людина заздалегідь знає.

3. Суб'єктивний дискомфорт: людина відчуває внутрішній дискомфорт і негативні емоції, які відрізняють прокрастинацію від ліні.

Таким чином, прокрастинація – це свідоме відкладання важливих справ, яке може призвести до ірраціональних

страждань через втрату часу та можливостей.

Після публікації роботи П. Рінгенбаха «Прокрастинація в житті людини» (1977) було виокремлено *академічну прокрастинацію* – відкладання навчальних завдань, яке негативно впливає на успішність і викликає додаткові труднощі в навчанні (Козяр, 2004).

Виокремлюють чотири форми академічної прокрастинації:

- перфекціонізм і соціальна тривожність: страх не виконати завдання на належному рівні та отримати негативну оцінку;

- ургентна залежність: прокрастинація виникає через звичку працювати в умовах обмеженого часу, що, на думку студента, підвищує продуктивність;

- відсутність інтересу до справи: недостатнє залучення в навчальні завдання, пріоритет позанавчальних активностей;

- імпульсивність: легке відволікання та перемикавання на інші справи, що заважає виконанню завдань.

Таким чином, прокрастинація є багатогранним явищем, що охоплює когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти, а її причини варіюються від особистісних рис, як перфекціонізм та імпульсивність, до впливу зовнішніх факторів, що підкреслює необхідність системного підходу до її вивчення та подолання, особливо у сфері навчальної діяльності.

У сучасну епоху технологій, з багатьма відволікаючими факторами, прокрастинація набуває нових форм. Соціальні медіа є одним із найбільших джерел відволікання, постійно пропонуючи новини, розваги та спілкування, що ускладнює зосередження та може викликати негативні емоції, як-от тривогу і самотність, які посилюють прокрастинацію (O'Brien & DeLapp, 2018).

Прокрастинація може виступати як сигнальний механізм, що вказує на наявність внутрішніх проблем або недоліків у організації академічної діяльності. Цей феномен може бути

індикатором психологічних чи емоційних перешкод, таких як стрес, невпевненість в собі або недоліки в управлінні часом. Крім того, прокрастинація може виникати внаслідок неефективної стратегії роботи, недостатньої мотивації чи нерозуміння важливості завдань. Таким чином, аналіз прокрастинації може допомогти виявити підґрунтя цього явища та визначити способи його подолання, що є особливо важливим для сучасної молоді, яка вступає до вищих навчальних закладів,

Сучасна молодь вступає до вищих навчальних закладів, прагнучи отримати міцну наукову базу для побудови кар'єри та задоволення вимог суспільства. Роботодавці очікують від випускників не тільки високої кваліфікації, а й професійної мобільності, здатності орієнтуватися в інформаційному просторі, творчого підходу до роботи. Проте формальна освіта не гарантує успіху в професії. Успішне навчання потребує наполегливості, навичок управління часом та сприятливих умов, тоді як стрес, нестача соціальних і навчальних навичок можуть негативно вплинути на результат. Статистика показує, що не всі студенти доходять до завершення навчання – деякі не можуть завершити навіть перший курс (Stelnicki, Nordstokke & Saklofske, 2015).

З метою дослідження проявів прокрастинації у навчальній діяльності було проведено опитування (вибірка: 60 студентів першого та другого курсів закладів вищої освіти міста Києва, віком від 17 до 39 років. Середній вік вибірки становив 22 роки, при цьому мінімальний вік учасників – 19 років, а максимальний – 39 років). Студенти, які взяли участь у опитуванні, перебувають у різних вікових періодах, що відображає сучасну тенденцію до здобуття як першої, так і другої вищої освіти у різному віці.

Результати опитування свідчать, що 32,8% респондентів часто відкладають виконання учбових завдань, при цьому 29,5% опитаних відчують вину або обурення після відкладання завдань. 29,5% опитаних часто відкладають завдання,

навіть коли у них є достатньо часу для виконання, і 26,2% часто переживають стрес через відкладання завдань. 41% опитаних студентів зазначили, що часто відчують виснаження або емоційне вигорання через велику кількість завдань, 26,2% – мають проблеми зі сном або безсоння, причиною яких вважають саме відкладені учбові завдання.

Таким чином, необхідно зазначити, що студенти молодших курсів потребують як психоедукаційних заходів, так і спеціально розроблених тренінгових програм для подолання прокрастинації.

Можна виокремити дві основні групи методів подолання прокрастинації: рефлексивні та організаційно-поведінкові.

Рефлексивні методи спрямовані на внутрішню роботу з власними установками, такими як аналіз та усвідомлення страхів, що можуть перешкоджати виконанню завдань, розвиток мотивації до різних видів діяльності, формування навичок самоконтролю та пом'якшення впливу стресу. Для студентів із мотиваційною недостатністю рекомендується SMART – методика постановки цілей, що підвищить досяжність і чіткість завдань. Також доцільно застосовувати методи, спрямовані на зниження тривожності, такі як когнітивно-поведінкова терапія, візуалізація результату та вправи на формування позитивних емоційних реакцій на успіх.

Важливими аспектами є також відмова від агресивної самокритики, що дозволяє зменшити тривожність, та візуалізація задач, яка допомагає зосередитися на їх досягненні. Баланс між навантаженням і відпочинком, підтримка близьких і ведення щоденника для відстеження динаміки прокрастинації є також важливими компонентами, що забезпечують сталість і ефективність у боротьбі з прокрастинацією.

Організаційно-поведінкові методи зосереджені на зовнішніх діях для організації робочого процесу: планування та тайм-менеджмент, що сприяють структурованому підходу до завдань. Студентам пропонується застосовувати

матрицю пріоритетів Д. Ейзенхауера для розподілу завдань, систему управління часом Б. Франкліна для планування, принцип Парето (80/20) для визначення ключових справ та техніку «Помодоро» для підвищення зосередженості. Усунення відволікаючих факторів, дотримання режиму дня, а також винагороди за вчасне виконання задач допомагають підтримувати мотивацію та дисципліну.

Крім того, реалістичне визначення обсягу завдань, їх чітке розділення, а також необхідність володіння відповідними навичками створюють умови для продуктивної роботи. В епоху діджиталізації зростає популярність гнучких та зручних цифрових систем тайм-менеджменту, які дозволяють легко відстежувати прогрес, планувати завдання та залишатися сфокусованими, використовуючи мобільні додатки, таймери та онлайн-планери для оптимізації управління часом.

Висновки. Подолання прокрастинації є важливим завданням сучасного суспільства, адже вона негативно впливає на навчальні досягнення, особистісний розвиток та емоційний стан молодого покоління. Серед студентів і молодих людей необхідно проводити психоедукаційні заходи та тренінги, спрямовані на формування навичок ефективної самоорганізації, планування

діяльності та управління часом, адже ці навички є основою для успішного навчання і особистісного розвитку. Хронічна прокрастинація, яка часто зустрічається у студентів, є деструктивною формою поведінки, що не лише порушує організацію часу, але й впливає на здатність керувати своїм простором, ресурсами та навчальною діяльністю загалом. Така поведінка може призводити до постійного відчуття незавершеності, підвищеної тривожності та зниження академічної успішності.

Мотивація до навчання і отримання спеціальних знань є ключовими факторами, які допоможуть боротися з прокрастинацією, оскільки вони сприяють формуванню внутрішнього стимулу для виконання завдань та досягнення результатів, а також створюють передумови для успішної реалізації у майбутній професійній діяльності.

Застосування психоедукації та спеціально розроблених інтервенцій, які спрямовані на оволодіння студентами організаційно-поведінковими та рефлексивними методами подолання прокрастинації у навчальній діяльності, дозволить знизити рівень прокрастинації, запобігти переходу прокрастинації у хронічну форму, підвищити академічну успішність та сприятиме особистісному розвитку майбутніх фахівців.

Література:

1. Бикова, Д. В. (2010). Прокрастинація як прояв емоційно-орієнтованого та орієнтованого на уникнення стилів копію. Психологія поведінки, що опирається. *Матеріали II Міжнар. Науково-практ. конф.*, 194–196.
2. Грисенко, Н. В. (2017). Особистісні особливості схильних до академічної прокрастинації студентів. *Молодий вчений*, 11(51), 789–793.
3. Дворник, М. С. (2018). Прокрастинація в конструюванні особистісного майбутнього : монографія. Інститут соціальної та політичної психології НАПН України. Кропивницький : Імекс–ЛТД. 120.
4. Журавльова, О. В., & Журавльов, О. А. (2019). Адаптація україномовної версії психодіагностичної методики Pure Procrastination Scale. *Теорія і практика сучасної психології*, 1(2), 50–53.
5. Козяр, М. М. (2004). Екстремально-професійна підготовка до діяльності у надзвичайних ситуаціях. Львів: СПОЛОМ, 376.
6. Лугова, В. М. (2018). Прокрастинація: основні причини, наслідки та шляхи подолання. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. Переяслав Хмельницький, 4(36)-2, 59–65.
7. Шиліна, А. А., & Євсігнеєва, К. В. (2011). Особливості самоставлення студентів з різним рівнем прокрастинації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія : Психологія. 985(48), 41–45.
8. Burka, J., & Yuen, L. (1983). *Procrastination: Why you do it, what to do about it*. Reading, Mass.: Addison Wesley Pub. Co. 227.
9. John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of personality: Theory and research*, 2, 102–138.

10. O'Brien, K., & DeLapp, J. (2018). The impact of social media on procrastination: A systematic review. *Computers in Human Behavior*, 87, 355–368.
11. Richardson, M. (2003). Negative emotions and procrastination. *Journal of the Psychology of Work and Organizations*, 88(5), 678–697.
12. Steel, P. (2010). Procrastination in academic settings: A review of the literature and recommendation for future research. *Personality and Social Psychology Review*, 14(3), 65–86.
13. Stelnicki, A. M., Nordstokke, D. W., & Saklofske, D. H. (2015). Who is the successful university student? An analysis of personal resources. *Canadian Journal of Higher Education*, 45(2), 214–228.
14. Wilson, K. G. (2002). Procrastination: A cognitive model. *Psychological review*, 109(1), 69–89.

УДК 159.923.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-512-519

ГОТОВНІСТЬ ДО РИЗИКУ ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ РИЗИКОНЕБЕЗПЕЧНИХ ПРОФЕСІЙ

Ганна Скляр¹, Єлизавета Сурніна²

¹Канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри психології, ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, тел.: 380951165767, e-mail: HoncharovaGO@krok.edu.ua, ORCID: orcid.org/0000-0001-9366-4591

²Здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр, ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: SurninaYA@krok.edu.ua

READINESS FOR RISK AS A FACTOR IN THE PROFESSIONAL FULFILMENT OF EMPLOYEES IN HIGH-RISK OCCUATIONS

Hanna Skliarova¹, Yelyzaveta Surnina²

¹PhD (Psychological sciences), KROK University, st. Tabirna, 30-32, 03113, Kyiv, Ukraine, tel.: 380951165767, e-mail: HoncharovaGO@krok.edu.ua, ORCID: orcid.org/0000-0001-9366-4591

²Bachelor student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: SurninaYA@krok.edu.ua

Анотація. У статті наголошується на тому, що професійна реалізація рятувальників ДСНС, працівників Національної поліції України та СБУ, а також інших фахівців, діяльність яких часто пов'язана із загрозою для власного життя та здоров'я, безпосередньо залежить від їхньої готовності приймати ризиковані рішення.

Для досягнення цілей статті розглянуто ключові поняття "ризик", "готовність до ризику", "професійна реалізація". Зазначається, що ризик може бути пов'язаним із професійною діяльністю, необхідністю прийняття рішення, бажанням зберегти чи отримати певне благо, зокрема, позитивні емоції. Але, в будь-якому з цих випадків, ризикувати - означає діяти в умовах недостатньої інформованості, невпевненості в позитивному результаті своєї діяльності, усвідомлення можливості втрат внаслідок прийнятого рішення.

Також у статті викладено результати емпіричного дослідження зв'язку готовності до ризику працівників ДСНС з їх професійною реалізацією. Вказане дослідження здійснювалося за допомогою: авторської анкети, яка дала можливість зібрати соціально-демографічні дані респондентів; методики "Діагностика ступеня готовності до ризику" (Г. Шуберт), що призначена для оцінки індивідуального рівня готовності до ризику, зокрема, в умовах фізичної небезпеки або невизначеності (у дослідженні застосовувалась для вивчення схильності працівників ДСНС до ризикованої поведінки як елементу професійної діяльності); та методики "Тип та рівень професійної самореалізації" (К. Гаврилова), мета застосування якої - визначення типу та рівня професійної самореалізації суб'єкта професійної діяльності, не залежно від його віку, предметного виду діяльності, стажу, освіти. Для виявлення основних тенденцій та закономірностей, а також узагальнення й опису результатів емпіричного дослідження були використані методи математичної обробки даних: описової статистики та непараметричної статистики (критерій Шапіро-Вілка, кореляційний аналіз за методом Спірмена та Пірсона).

Ключові слова: готовність до ризику, професійна реалізація, ризиконебезпечна професія.

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

Annotation. The article emphasises that the professional fulfilment of rescuers of the SES, employees of the National Police of Ukraine and the Security Service of Ukraine, as well as other professionals whose activities often involve a threat to their own life and health, directly depends on their willingness to make risky decisions.

To achieve the objectives of the article, the author examines the key concepts of 'risk', 'risk readiness', and 'professional implementation'. It is noted that risk can be associated with professional activity, the need to make a decision, the desire to preserve or obtain a certain benefit, in particular, positive emotions. But, in any of these cases, to take a risk means to act in conditions of insufficient information, uncertainty about the positive outcome of one's activities, and awareness of the possibility of losses as a result of the decision.

The article also presents the results of an empirical study of the relationship between the risk-taking behaviour of SESU employees and their professional performance.

This study was carried out with the help of: the author's questionnaire, which made it possible to collect socio-demographic data of the respondents; the methodology 'Diagnostics of the degree of risk readiness' (H. Schubert), which

is designed to assess the individual level of risk readiness, in particular, in conditions of physical danger or uncertainty (in the study it was used to study the tendency of SES employees to risky behaviour as an element of professional activity); and the methodology 'Type and level of professional self-realisation' (K. Gavrilova), the purpose of which is to identify the main trends and patterns in the professional development of SES employees. To identify the main trends and patterns, as well as to summarise and describe the results of the empirical study, methods of mathematical data processing were used: descriptive statistics and non-parametric statistics (Shapiro-Wilk test, correlation analysis by Spearman and Pearson).

Key words: risk readiness, professional fulfilment, risky profession.

Formulas: 0; fig.: 0, tab.: 3, bibl.: 12

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується високим рівнем небезпеки та частими надзвичайними ситуаціями, що вимагають негайного реагування від фахівців ризиконебезпечних професій. В умовах глобальних загроз, техногенних катастроф, природних катаклізмів та військових конфліктів професійна діяльність працівників Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС), Національної поліції України, Служби безпеки України тощо, набуває особливої значущості.

Готовність до ризику є важливою психологічною характеристикою, яка визначає здатність особи діяти в екстремальних умовах, швидко приймати рішення та нести відповідальність за їх наслідки. Водночас, ця характеристика не є однозначною: надмірна схильність до ризику може призводити до імпульсивних та необдуманих дій, тоді як недостатня готовність до ризику – до нерішучості та зниження ефективності роботи. Тому важливо розуміти механізми формування даної якості та її зв'язок із професійною самореалізацією.

Професійна самореалізація рятувальників є ще одним ключовим аспектом, що впливає на їхню ефективність та задоволеність професійною діяльністю. Робота в екстремальних умовах вимагає не лише фізичної та технічної підготовки, але й усвідомлення власної місії, розуміння важливості своєї діяльності та можливості реалізувати свої потенціали у професії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слово «ризик» уперше з'являється в середньовіччі та походить від французького «risqué», що означає небезпеку, та бере початок від грецького «rizikon», яке перекладається «скеля». В

давніну мореплавці, коли говорили «ризикувати», мали на увазі «лавірувати, обминати скелю». Тобто, спочатку поняття «ризик» асоціювалося з уникненням небезпеки.

Сучасний розвиток концепцій ризику відбувається в різних галузях науки та практики (психології, економіці, політології, соціології, теорії ігор тощо) (Білевич, 2018). Поняття «готовність до ризику» стало з'являтися у роботах європейських вчених у 1960-х рр. в межах наукового напрямку, який розглядає зазначену готовність як основний чинник виникнення нещасних випадків (Колесніченко, Мацегора & Приходько, 2019).

Готовність до ризику та інші професійно-необхідні якості спеціалістів ДСНС є предметом дослідження таких науковців, як В. Бут, О. Вавринів, В. Вареник, Г. Грибенюк, І. Коваль, М. Коваль, С. Миронець, О. Назаров, В. Садковий, О. Стельмах, Р. Яремко та інші; особливості здійснення професійної діяльності в умовах підвищеної небезпеки розглядають, Н. Білевич, В. Бочелюк, З. Ковальчук, А. Литвин, О. Матеюк, Н. Оніщенко, В. Осьодло, Н. Пенькова, Л. Руденко, Р. Сірко, О. Тімченко, О. Шевяков та ін. (Яремко, 2022).

Питання самореалізації, зокрема, у практичній діяльності, висвітлюються у роботах К. Абульханової-Славської, О. Бондаренко, Є. Головахи, Г. Костюка, П. Лушина, В. Муляр, В. Панка, В. Роменця, Т. Титаренко та ін. (Артемова, 2010).

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Попри наявність певних напрацювань із теми готовності до ризику працівників ризиконебезпечних професій, зв'язок готовності до ризику із

професійною реалізацією рятувальників, які щодня постають перед критичними ситуаціями, залишається недостатньо вивченим.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є виклад результатів емпіричного дослідження взаємозв'язку між готовністю до ризику та професійною самореалізацією працівників ДСНС.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Згідно з Сучасним тлумачним психологічним словником авторства В. Шапара, ризик визначається як «ситуативна характеристика діяльності, що полягає в невизначеності її результату і можливих несприятливих наслідках у випадку невдачі... У психології поняття ризику розкривається головним чином в аспекті прийняття ризику – активного надання переваги суб'єктом небезпечному варіанту дії перед безпечним» (Шапар, 2007).

Отже, коли ми використовуємо поняття “ризик”, йдеться про необхідність прийняти рішення у ситуації невизначеності. Існує ймовірність, що прийняте рішення виявиться невдалим, і це може призвести до втрат, які є передбачуваними (повністю чи частково). Але благо, яке може бути здобуте/збережене внаслідок дій, є настільки значущим, що спонукає діяльність, навіть за відсутності гарантії позитивного її результату. Якщо ж “кінцеві результати настання подій визначені, то ризик у такому випадку відсутній” (Колесніченко, Мацегора & Приходько, 2019).

Такий висновок доречний, навіть якщо подивитися на ризик, як на спосіб отримання задоволення, наприклад, під час швидкої їзди на автомобілі. Тут, ризик – джерело вироблення адреналіну та позитивних емоцій (Giddens, 1991), але попередньо описані ознаки, щодо передбачуваності можливого несприятливого результату (аварії) та оцінки як значущого - того, що можна отримати завдяки цій стратегії

(задоволення від швидкості та відчуття небезпеки), збігаються.

Щодо поняття “готовність до ризику”, в науковій літературі зустрічаються різні його тлумачення.

Так, з позиції економічної психології, “готовність до ризику можна трактувати як внутрішню детермінанту прийняття рішень, що полягає в здатності особистості виходити за межі ситуаційних обмежень, ставити перед собою амбітні цілі, які вимагають перевірки особистісних можливостей, та приймати позицію усвідомленого контролю над здатністю змінювати реальність своїми рішеннями” (Ложкін, Спассніков & Комаровська, 2004).

Якщо ж мова йде про “прийняття рішення під час службової діяльності, коли ризик породжується службовим або громадським обов'язком, коли з'являється мета – відразу виникає ризик її досягнення, готовність до ризику слід вважати продуктом виховання й формування особистості” (Артемов & Сингаївська, 2022).

Для цілей нашої статті вдало сформульованим є визначення, запропоноване С. Биковою. Вона зазначає, що готовність до ризику є сформованістю психічних властивостей особистості, які забезпечують готовність до ризикованої діяльності, та психологічні умови успішного її виконання. Такими властивостями є навички, характерологічні особливості, установки, цінності тощо (Бикова, 2008).

Відповідні установки та цінності формуються й змінюються, а навички – набуваються й вдосконалюються, протягом професійного навчання й подальшої професійної діяльності особистості, тобто, в процесі її професійної реалізації. За Р. Яремко, професійну самореалізацію фахівців з пожежної безпеки доцільно розглядати як “комплекс індивідуальних, особистісних та професійних якостей, властивостей і характеристик”, прояв яких, власне, і дає можливість робити висновок про реалізацію особистості у професії

(Яремко, 2022).

На думку В. Зарицької, професійну самореалізацію слід розглядати як процес та результат застосування особистістю набутих знань і компетенцій у повсякденній праці. Вона охоплює не лише удосконалення та розвиток, але й включення цих навичок у творчу діяльність, що має значущий вплив як для самої людини, так і для оточення, при цьому забезпечуючи внутрішнє задоволення від досягнутих результатів (Зарицька, 2019).

Таким чином, готовність до ризику відіграє вирішальну роль у професійній самореалізації працівників ДСНС, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність особистості швидко реагувати на виклики й ухвалювати ефективні рішення, що є вкрай важливим для побудови успішної кар'єри працівника ризиконебезпечної професії (Поканевич, 2020).

Виклад результатів емпіричного дослідження. Дослідження проводилося в онлайн режимі, з грудня 2024 року по березень 2025 року включно, шляхом заповнення респондентами опитувальників через Google-форми. Базами дослідження є Бориспільський районний відділ Головного управління ДСНС України у Київській області та Дніпропетровське міське управління Головного управління ДСНС України в Дніпропетровській області.

В емпіричному дослідженні взяли участь 56 осіб – 45 чоловіків та 11 жінок, віком від 23 до 57 років. У дослідженні брали участь як особи офіцерського складу (які мають спеціальні звання служби цивільного захисту), так і працівники рядового та молодшого начальницького складу.

До вибірки були включені виключно ті працівники ДСНС, чия професійна діяльність безпосередньо пов'язана з участю в екстремальних ситуаціях, зокрема рятувальники, водії оперативної техніки, командири відділень, начальники караулів, а також диспетчери, які здійснюють координацію оперативних дій і контактують із потерпілими в умовах

надзвичайних подій. Особи, діяльність яких має винятково адміністративний, фінансовий або технічний характер (наприклад, бухгалтери, кадрові працівники, спеціалісти господарського відділу), до дослідження не залучалися.

Дослідження здійснювалося за допомогою авторської анкети та методик “Діагностика ступеня готовності до ризику” (Г. Шуберт) (Вавринів & Яремко 2019), “ Тип та рівень професійної самореалізації ” (К. Гаврилова) (Яремко, 2022).

Завдяки авторській анкеті було зібрано такі відомості про респондентів: вік: 23–34 роки – 18 осіб (32,1%), 35–44 роки – 24 особи (42,9%), 45–57 років – 14 осіб (25,0%); стаж роботи в органах ДСНС: до 10 років – 16 осіб (28,6%), 11–20 років – 25 осіб (44,6%), понад 20 років – 15 осіб (26,8%); сімейний стан: одружені – 41 (73,2%), неодружені/розлучені – 15 (26,8%); наявність дітей: є діти – 35 осіб (62,5%); вік дітей від 3 до 18 років, найчастіше – 6–13 років), немає дітей – 21 особа (37,5%); наявність утриманців (неповнолітні діти, непрацездатні батьки): так – 38 осіб (67,9%), ні – 18 осіб (32,1%).

Відповідно до результатів дослідження за методикою «Діагностика рівня готовності до ризику», високий рівень готовності до ризику зафіксовано у 30 респондентів, що становить 54% від загальної вибірки. Середній бал у цій групі дорівнює 23,6, що значно перевищує умовну межу високої ризикованості (понад 20 балів за шкалою методики Шуберт). Мінімальне значення в цій групі становить 21, максимальне – 29. Мода у цій групі – 21, що свідчить про певну когерентність у межах високого рівня готовності до ризику. Розмах – 8, що вказує на помірну варіативність показників у межах цієї групи. Переважання респондентів із високим рівнем ризикованості, що перевищує половину вибірки, може свідчити про специфіку професійної культури ДСНС, де рішучість і схильність до дій у ситуаціях невизначеності є адаптивними і навіть очікуваними

характеристиками.

Середній рівень готовності до ризику виявлено у 16 осіб (або 29% вибірки). Середній бал у цій підгрупі склав лише 0,6, що вказує на граничну близькість до нижньої межі шкали та може свідчити про внутрішню гетерогенність цієї підгрупи, тобто, про наявність у ній осіб як із тенденцією до зниження ризику, так і тих, хто демонструє помірну адаптивну відкритість до ризику. Мінімальне значення в межах групи – –8, максимальне – 9, а розмах – 17, що вказує на високу варіативність даних та відсутність чіткої модальної тенденції (група визначена як немультимодальна). Це може бути пояснено тим, що середній рівень готовності до ризику є проміжним, а тому характеризується більшою розмитістю критеріїв поведінки.

Низький рівень готовності до ризику був притаманний 10 респондентам (17% вибірки). У цій групі середній бал становив –31, що свідчить про яскраво виражену орієнтацію на уникнення ризику та схильність до ригідного дотримання безпечних сценаріїв поведінки. Мінімальний бал – –37, максимальний – –30, мода – –30, що демонструє високу однорідність групи з точки зору ризик-профілю. Розмах показників – 7, що вказує на низьку варіативність, а отже, на стабільність позиції уникнення ризику серед представників цієї підгрупи. Варто підкреслити, що надмірно низький рівень готовності до ризику в умовах екстремальної професійної діяльності може потенційно негативно впливати на здатність до прийняття рішень у непередбачуваних ситуаціях.

Загальні показники по вибірці свідчать про середній бал 7,3, що, згідно з критеріями методики, відповідає нижній межі середнього рівня готовності до ризику. Мінімальний бал в усій вибірці склав –37, максимальний – 29, мода – 21 (що корелює з домінуванням високоризикованої групи), а розмах – 66, що свідчить про значну варіативність у характеристиках ризикованості серед

працівників ДСНС.

Аналізуючи рівень готовності до ризику у вибірці працівників ДСНС за методикою Г. Шуберт, можна зробити низку висновків. Насамперед, виявляється тенденція до домінування високого рівня готовності до ризику серед респондентів. Такий профіль, ймовірно, формується внаслідок специфіки професійного середовища, в якому рішення часто приймаються в умовах невизначеності, тиску часу та потенційної загрози життю. Висока готовність до ризику, у цьому контексті, не є проявом імпульсивності чи легковажності, а, швидше, свідчить про сформовану внутрішню установку до дії, навіть за відсутності повної інформації, що є критично важливим для професійної ефективності у надзвичайних ситуаціях.

Разом із тим, наявність значної частки респондентів із середнім рівнем готовності до ризику вказує на більш гнучкий адаптаційний стиль. Такі працівники, як правило, демонструють здатність до зваженого ризикуювання, приймаючи ризик не як самоціль, а як обґрунтовану стратегію в умовах, коли потенційна вигода чи необхідність переважає можливі втрати. Вони можуть бути особливо ефективними в ситуаціях, що потребують як рішучості, так і аналітичності, наприклад, у координуванні рятувальних операцій чи прийнятті управлінських рішень.

Натомість респонденти з низьким рівнем готовності до ризику, хоча й становлять меншість, є важливим елементом системи. Їхня орієнтація на безпеку, обачність та дотримання інструкцій може слугувати стабілізуючим фактором у роботі колективу, особливо у завданнях, де пріоритетом є точність, відповідність нормативам або ретельне прогнозування. Водночас, надмірна схильність уникати ризику може обмежувати їхню здатність діяти ефективно в ситуаціях, що виходять за межі стандартних протоколів, і потребуватиме додаткової психологічної підтримки або розвитку навичок прийняття рішень у стресових умовах.

Дослідження професійної

самореалізації працівників ДСНС України було здійснено за допомогою методики “Тип та рівень професійної самореалізації”

(К. Гаврилова). Дані, отримані внаслідок статистичної обробки результатів, наведені у Таблиці 1.

Таблиця 1

**Статистичні показники за методикою
“Тип та рівень професійної самореалізації”**

Показник	Значення
Мінімальне значення	35
Максимальне значення	94
Середнє значення	64,2
Мода	58
Розмах	59

Більшість опитаних респондентів продемонстрували індивідуально-виконавчий (середній) рівень професійної самореалізації. Водночас, незначна частина (приблизно 18%) показала високий рівень (вище 78 балів), а близько 9% учасників виявили низький рівень самореалізації (нижче 45 балів).

Отримані результати свідчать про те, що в середньому респонденти мають достатній, але ще не повністю розкритий потенціал професійної самореалізації. Середній рівень, що домінує у вибірці, свідчить про наявність у респондентів сформованого уявлення про професійні цілі, певний рівень включеності в професійну діяльність, проте – ще не про повну інтеграцію особистісних цінностей із професійною роллю. Інакше кажучи, респонденти швидше орієнтовані на виконання професійних функцій та ролей, ніж на їхнє осмислене проживання як засобу особистісного самовираження.

Наявність респондентів із низькими показниками може бути зумовлена низкою чинників: відсутність повної впевненості у правильності вибору професії, незадоволення поточними умовами праці або соціальним статусом, а також наявність професійного вигорання або сумнівів щодо життєвих орієнтирів. Водночас частина респондентів, які продемонстрували високі бали, ймовірно, мають чітке бачення власного професійного шляху, активну внутрішню мотивацію до саморозвитку та сильну ідентифікацію з професійною діяльністю.

Перед проведенням кореляційного аналізу було здійснено перевірку розподілу досліджуваних змінних за критерієм Шапіро–Вілکا (Shapiro–Wilk test). Це дозволило визначити доцільність використання параметричних чи непараметричних статистичних методів в обробці даних. Результати наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Перевірка нормальності розподілу змінних за критерієм Шапіро–Вілка

№	Змінна	W	p-значення	Висновок щодо розподілу
1	Готовність до ризику (Шуберт)	0.895	$p < 0.05$	Розподіл не є нормальним
2	Професійна самореалізація (Гаврилов)	0.940	$p > 0.05$	Розподіл є близьким до нормального

Примітка: p-значення: < 0.05 - статистично значущий зв'язок, > 0.05 - статистично незначущий зв'язок.)
W – Критерій Шапіро–Вілка (Shapiro – Wilk's)

Аналіз показав, що змінна "готовність до ризику" ($W = 0.895$; $p < 0.05$)

має статистично значущі відхилення від нормального розподілу ($p < 0.05$). Це

свідчить про те, що в її структурі присутня асиметрія або викиди, що не дозволяє вважати розподіл нормальним. Отже, для виявлення взаємозв'язків за участю зазначеної змінної доцільно застосовувати непараметричні методи кореляційного аналізу, зокрема коефіцієнт рангової кореляції Спірмена.

У той же час, змінна "професійна самореалізація" ($W = 0.940$; $p > 0.05$) не має статистично значущих відхилень від нормальності, отже її розподіл можна

розглядати як близький до нормального. Це надає підстави для використання параметричних методів, зокрема коефіцієнта кореляції Пірсона.

Таким чином, було обрано комбінований підхід до кореляційного аналізу: із застосуванням як параметричних, так і непараметричних статистичних критеріїв, що забезпечує валідність отриманих результатів та враховує специфіку емпіричних даних. Результати кореляційного аналізу представлені в Таблиці 3.

Таблиця 3

Результати кореляційного аналізу взаємозв'язків між готовністю до ризику, професійною самореалізацією та соціально-демографічними показниками

№	Зв'язок між змінними	Тип коеф.	r	p-значення	Інтерпретація
1	Готовність до ризику (Шуберт) ↔ Професійна самореалізація (Гаврилов)	Пірсон	0.18	$p > 0.05$	Слабкий, статистично незначущий зв'язок
4	Готовність до ризику (Шуберт) ↔ Наявність неповнолітніх дітей	Спірман	- 0.28	$p < 0.05$	Негативний, статистично значущий зв'язок
5	Професійна самореалізація (Гаврилов) ↔ Наявність неповнолітніх дітей	Спірман	0.23	$p < 0.05$	Помірний позитивний, статистично значущий зв'язок
6	Готовність до ризику (Шуберт) ↔ Забезпечення фінансово залежних осіб	Спірман	- 0.25	$p < 0.05$	Негативний, ймовірно залежність від відповідальності

Отже, аналіз взаємозв'язку між рівнем готовності до ризику (за методикою Г. Шуберт) та професійною самореалізацією (за методикою К. Гаврилової) за допомогою коефіцієнта Пірсона виявив слабкий прямий зв'язок, який не досягає статистичної значущості ($r = 0.18$; $p > 0.05$). Це вказує на те, що в межах даної вибірки працівників ДСНС не простежується стабільної закономірності між ризикованістю поведінки та реалізованістю у професійній сфері. Можна припустити, що рівень професійної самореалізації опосередковується іншими змінними – зокрема, мотиваційними чи особистісними, а ризик може бути лише контекстуальним чинником, а не внутрішньою характеристикою успішності.

Суттєві закономірності були виявлені між готовністю до ризику та

наявністю обов'язку утримання й турботи про членів родини. Так, між наявністю неповнолітніх дітей та готовністю до ризику зафіксовано статистично значущий негативний зв'язок ($r = -0.28$; $p < 0.05$). Працівники, які мають неповнолітніх дітей, загалом виявляють нижчу схильність до ризику, що може бути пов'язано з наявністю відповідальності у працівника не тільки за своє життя, а й за благополуччя його дитини, пріоритетом безпеки й стабільності в сімейному середовищі.

Аналогічний характер має зв'язок між готовністю до ризику та забезпеченням фінансово залежних осіб ($r = -0.25$; $p < 0.05$). Це підтверджує припущення, що наявність осіб, за яких респондент несе фінансову відповідальність, формує додаткові обмеження у виборі ризикованих

дій. Таким чином, рівень готовності до ризику частково визначається соціальним навантаженням і контекстом зовнішніх зобов'язань.

Цікавим є факт виявлення помірного позитивного зв'язку між наявністю неповнолітніх дітей і професійною самореалізацією ($\rho = 0.23$; $p < 0.05$). Цей зв'язок є статистично значущим, і, ймовірно, відображає мотиваційну функцію батьківства: наявність дітей може посилювати прагнення до самореалізації, служити стимулом до зростання в професії, відчуття важливості виконуваної роботи.

Висновки. Серед осіб, які мають

найвищі показники за шкалою «готовність до ризику» (за методикою Г. Шуберт), переважно представлені чоловіки віком до 35 років без дітей або з мінімальними соціальними зобов'язаннями. Це свідчить про меншу прив'язаність до стабільності зазначеної групи респондентів, та більшу орієнтацію на динамічну, активну поведінку в умовах невизначеності. Натомість, особи з тривалим сімейним досвідом і наявністю утриманців демонструють більш стратегічний і зважений підхід до ризиків, з вираженою орієнтацією на довгострокову професійну реалізацію.

Література:

1. Артемов, В. Ю., & Сингаївська, І. В. (2022). Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 1(65), 149-163.
2. Артемова, О. І. (2010). Професійна самореалізація особистості в сучасних умовах. *Освіта регіону: політологія, психологія, комунікація*, 1, 97-101.
3. Білевич, Н. О. (2018). Роль психологічної готовності до ризику в професійній діяльності жінок-поліцейських. *Юридична психологія*, 2(23), 156-170.
4. Бикова, С. В. (2008). Індивідуально-типологічні особливості схильності до ризик (Кандидатська дисертація). Доступ через: <http://dspace.pdu.edu.ua/bitstream/123456789/272/1/%D0%91%D0%98%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%90%20%D0%A1%D0%92%D0%86%D0%A2%D0%9B%D0%90%D0%9D%D0%90%20%D0%92%D0%90%D0%9B%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%86%D0%92%D0%9D%D0%90%20%281%29.pdf>
5. Вавринів, О. С., & Яремко, Р. Я. (2019). Емпіричне дослідження готовності до ризику майбутніх рятувальників. *Психічне здоров'я особистості у кризовому суспільстві: зб. наук. статей за матеріалами IV Всеукраїнської науковопрактичної конференції (м. Львів, 18 жовтня 2019 р.)* / уклад. З.Р. Кісіль. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 48-50.
6. Зарицька, В. В. (2019). *Психологія самореалізації особистості: монографія*. Київ: Олді-плюс.
7. Колесніченко, О. С., Мацегора, Я. В., & Приходько І. І. (2019). *Психологічна готовність до ризику військовослужбовців Національної гвардії України: монографія*. Харків: НАНГУ.
8. Ложкін, Г. В., Спассніков, В. В., & Комаровська, В. Л. (2004). *Економічна психологія: Навчальний посібник*. К.: ВД «Професіонал».
9. Поканевич, О. А. (2020). Формування психологічної готовності до професійної діяльності у майбутніх пожежних-рятувальників. *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України*, 1(11), 258-266.
10. Шапар, В. Б. (2007). *Сучасний тлумачний психологічний словник*. Харків: Прапор.
11. Яремко, Р. Я. (2022). Соціально-психологічні особливості розвитку професійної самореалізації майбутніх фахівців з пожежної безпеки (Кандидатська дисертація). Доступ через: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/11185>
12. Giddens, A. (1991). *Fate, Risk and Security. Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press, 109-143.

УДК 159.9:316.62

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-520-529

ПСИХОЛОГІЧНІ СТРАТЕГІЇ ВНУТРІШНЬОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ УКРАЇНЦІВ В УМОВАХ ЩОДЕННОГО СТРЕСУ ВІЙНИ

Сергій Бялонович

*Аспірант відділу психології політико-правових відносин, Інститут соціальної та політичної психології
НАПН України, м. Київ, Україна, e-mail: sbyalonovich@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6407-1157>*

PSYCHOLOGICAL STRATEGIES OF INTERNAL STABILIZATION AMONG UKRAINIANS UNDER DAILY WAR STRESS

Serhii Bialonovych

*PhD Student, Department of Psychology of Political and Legal Relations, Institute for Social and Political
Psychology, NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: sbyalonovich@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6407-1157>*

Анотація. У статті розглянуто феномени психологічної адаптації в умовах тривалого стресу, зумовленого війною в Україні. Щоденні воєнні стресори – як прямі (реальна загроза життю, втрати, бойові дії), так і непрямі (економічна невизначеність, соціальна ізоляція, інформаційне перенасичення) – глибоко впливають на психічне функціонування особистості. Метою дослідження було виявити конфігурації адаптаційних відповідей та проаналізувати їхній зв'язок із рівнем стресового навантаження.

У дослідженні взяли участь 936 респондентів з усіх регіонів України. Вектори психічного функціонування оцінювалися за методикою «Індивідуальна модель психологічного здоров'я», що включає вісім ключових вимірів. Рівень дії стресорів визначався за допомогою валідизованої «Української шкали щоденних стресорів війни». Обробку даних здійснено методами кластерного та дисперсійного аналізу у середовищі SPSS.

У результаті проведеного кластерного аналізу було виокремлено три стійкі конфігурації адаптації до щоденних стресорів війни: «екзистенційна мобілізація», «виснажена адаптація» та «продуктивна залученість». Кожна з них відображає унікальний профіль адаптивної відповіді на стресові умови – від глибокого емоційного включення з прагненням підтримати інших і знайти сенс у подіях, до зосередженості на мисленні, аналізі та внутрішній організації як способах збереження рівноваги. На основі отриманих даних для кожної з них запропоновано психотерапевтичні стратегії підтримки в межах гештальт- та когнітивно-поведінкової терапії. У цих стратегіях акцент робиться на тілесній усвідомленості, роботі з переконаннями, емоційному відновленні та підтримці внутрішнього ресурсу.

Отримані результати актуалізують типологічний підхід до розуміння адаптації в умовах війни та мають прикладне значення для побудови цільових психотерапевтичних інтервенцій.

Ключові слова: психологічна адаптація, хронічний стрес, війна, психічне здоров'я, кластерний аналіз, типологія.

Формули: 0; **рис.:** 3; **табл.:** 1; **бібл.:** 16

Abstract. The article explores the phenomenon of psychological adaptation under prolonged stress caused by the war in Ukraine. Daily war-related stressors – both direct (threats to life, loss, combat) and indirect (economic instability, social isolation, information overload) – have a profound impact on individual mental functioning. The study aimed to identify adaptation configurations and analyze their connection to the level of stress exposure.

The sample included 936 respondents from various regions of Ukraine. Psychological functioning was assessed using the "Individual Model of Psychological Health," which includes eight key vectors. Stress levels were measured with the validated "Ukrainian Scale of Daily War Stressors." Cluster and variance analyses were performed using SPSS software.

As a result of the cluster analysis, three stable configurations of adaptation to daily war-related stressors were identified: "existential mobilization," "exhausted adaptation," and "productive engagement." Each of these reflects a unique profile of adaptive response to stressful conditions – ranging from deep emotional involvement driven by a desire to support others and find meaning in events, to a focus on thinking, analysis, and internal organization as means of maintaining psychological balance. The article offers differentiated psychotherapeutic strategies for supporting each configuration, drawing on Gestalt and cognitive-behavioral approaches. Emphasis is placed on bodily awareness, emotional regulation, resource recovery, and reframing of internal beliefs.

The findings support a typological approach to adaptation in wartime and provide a basis for developing targeted psychological interventions.

Keywords: *psychological adaptation, chronic stress, war, mental health, cluster analysis, typology.*

Formulas: 0; *fig.: 3; tabl.: 1; bibl.: 16*

Постановка проблеми. Після початку повномасштабного вторгнення питання психологічної адаптації в Україні перестало бути суто академічним і перемістилося в площину щоденного виживання. Хронічний стрес, що виникає в умовах затяжної невизначеності, екзистенційної загрози, втрати звичних орієнтирів і соціальних зв'язків, спонукає до переосмислення внутрішніх опор і формування нових точок рівноваги. Базові стратегії короткотривалої мобілізації ресурсів, які зазвичай активуються у відповідь на кризові події, виявляються недостатніми. Натомість розгортаються складні, часто неусвідомлені, довготривалі конфігурації психологічного виживання, що пронизують мислення, впливають на емоційний фон, поведінкові сценарії та навіть змінюють спосіб присутності в соціальному просторі (Lazarus & Folkman, 1984; McEwen, 1998).

Паралельно з прямими загрозами – такими як обстріли, втрати, вимушене переміщення – діють менш очевидні, але не менш деструктивні чинники: економічна вразливість, розмитість майбутнього, соціальна ізоляція, інформаційна перевантаженість (Miller & Rasmussen, 2010). Ці непрямі стресори не мають одномоментного характеру – вони повільно підточують внутрішню цілісність, змушуючи не просто адаптуватися, а глибоко трансформувати устрій особистісної саморегуляції, переглядати систему цінностей і способи взаємодії з реальністю. У цьому сенсі вивчення механізмів адаптації постає не лише як відповідь на суспільний запит, а як методологічна необхідність для осмислення ментального здоров'я українців у час війни.

У таких умовах особливого значення набуває пошук практичних форматів психологічної підтримки, здатних не лише знімати симптоми напруги, а й впливати на

саму структуру внутрішньої адаптації. Інтеграція емпіричних типологій із психотерапевтичним аналізом відкриває шлях до побудови диференційованих стратегій допомоги – з урахуванням характеру реагування, рівня включеності, доступних ресурсів і форми внутрішнього напруження. Особливу цінність у цьому контексті становить поєднання гештальт-терапії, з її фокусом на тілесно-емоційну присутність, і когнітивно-поведінкової терапії, яка працює з переконаннями, структурою мислення та поведінковою активністю. На нашу думку, саме ця інтеграція здатна забезпечити ефективну психотерапевтичну інтервенцію у просторі, де звичні орієнтири втратили чинність, а нові лише формуються під звуками повітряної тривоги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До початку повномасштабної війни вже існувала низка досліджень, присвячених вивченню психологічних наслідків бойового стресу та стресостійкості різних категорій населення. Зокрема, розглядалися чинники бойового стресу та способи його подолання у військовослужбовців (Блінов, 2018; Кравченко, Тімченко, & Широбоков, 2017). Починаючи з 2022 року, інтерес наукової спільноти до проблематики психічного здоров'я українців різко посилюється (WHO, 2022; Лялюк, 2024). У фокусі досліджень опинилися посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), тривожні й депресивні стани, чинники стресостійкості та стратегії подолання (Hobfoll, 1989; Ungar, 2011).

Окремі дослідження також засвідчують підвищену психологічну вразливість у низки соціальних груп – внутрішньо переміщених осіб, жінок із дітьми, молоді та військовослужбовців (Блінов, 2018; Кравченко та ін., 2017). У свою чергу, українські науковці акцентують увагу на багатовимірності психологічного здоров'я, що охоплює не

лише когнітивні компоненти, а й глибокі екзистенційні аспекти (Козлов, 2015; Завгородня, 2007).

Разом із тим, більшість досліджень носять описовий або кореляційний характер і, як правило, зосереджуються на окремих елементах адаптації: стратегіях подолання, соціальній підтримці, когнітивному навантаженні або резильєнтності (Sweller et al., 2011; Coleman, 1988). Водночас бракує цілісного підходу до адаптації як інтегральної моделі функціонування особистості.

У цьому контексті перспективним видається застосування типологічного підходу до аналізу адаптивних реакцій особистості на хронічні воєнні стресори. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати наявність окремих труднощів чи ресурсів, а й описувати цілісні конфігурації адаптації, які виявляються в умовах тривалого стресу. Особливої уваги заслуговує відсутність системного аналізу впливу саме прямих і непрямих стресорів на формування таких конфігурацій, попри те, що їхня комбінація, за даними низки досліджень, є одним із найпотужніших дестабілізуючих чинників (Panter-Brick et al., 2008; Miller & Rasmussen, 2010).

Формулювання мети та методів дослідження. Метою цього дослідження є побудова типології конфігурацій адаптації особистості до щоденних стресорів війни та аналіз зв'язку між виявленими конфігураціями й рівнем дії прямих і непрямих чинників. Методологічну основу становлять кілька ключових підходів: уявлення про поліструктурність психічного здоров'я (Козлов, 2015), концепція збереження ресурсів (Hobfoll, 1989), теорія алоstaticного навантаження (McEwen, 1998), а також когнітивна модель подолання стресу (Lazarus & Folkman, 1984). Разом ці підходи дозволяють розглядати адаптацію як процес підтримання функціональної рівноваги в умовах хронічної загрози, що вимагає мобілізації як зовнішніх, так і внутрішніх ресурсів.

У дослідженні взяли участь 936 респондентів з різних регіонів України, які заповнили опитувальники в онлайн-форматі протягом листопада-грудня 2024 року. Для оцінки векторів психічного функціонування було використано методику «Індивідуальна модель психологічного здоров'я» (Козлов, 2015), що охоплює вісім ключових вимірів: сімейний, духовний, інтелектуальний, стратегічний, просоціальний, творчий, Я-вектор та гуманістичний. Рівень стресового навантаження вимірювався за допомогою «Української шкали щоденних стресорів війни» (Бялонович, 2024), яка диференціює прямі (загроза життю, бойові дії, втрати) та непрямі (економічна напруга, соціальна ізоляція, інформаційне перенавантаження) впливи.

Обробку даних проведено у програмному забезпеченні SPSS (версія 21.0). На першому етапі застосовано кластерний аналіз методом k-середніх для виокремлення конфігурацій адаптації. Другий етап передбачав дисперсійний аналіз (ANOVA) для перевірки статистичної значущості відмінностей між кластерами за рівнем дії стресорів. Після кількісного аналізу здійснено якісну інтерпретацію кожної з виявлених конфігурацій – з урахуванням когнітивної, емоційної та соціальної активності особистості. Окремо проаналізовано потенційні напрями психотерапевтичної підтримки, релевантні внутрішній структурі кожної конфігурації адаптації.

Виклад основного матеріалу досліджень. У результаті кластерного аналізу було виокремлено три стійкі конфігурації адаптації до стресових умов війни. Ці конфігурації становлять цілісні психофункціональні профілі адаптивної відповіді, що відображають різні способи взаємодії зі стресогенним середовищем. Розподіл респондентів за кластерами був таким: кластер 1 – 231 особа, кластер 2 – 297 осіб, кластер 3 – 417 осіб.

Таблиця 1

Описові статистики векторів психічного функціонування та рівня дії стресорів за адаптаційними кластерами

Кластер 1 «екзистенційна мобілізація»				
Вектор	Середнє	Ст. відхил.	Мінімум	Максимум
Стратегічний	6,61	1,892	1	11
Соціальний	7,87	1,712	3	11
Я-вектор	4,96	1,705	1	8
Творчий	4,01	1,643	1	8
Духовний	7,74	1,421	5	11
Інтелектуальний	4,38	1,524	1	9
Сімейний	6,01	1,458	3	9
Гуманістичний	4,65	1,368	1	8
Кластер 2 «виснажена адаптація»				
Стратегічний	5,79	1,751	2	10
Соціальний	5,9	1,595	2	10
Я-вектор	5,49	1,74	0	9
Творчий	4,83	1,862	1	9
Духовний	4,61	1,647	1	9
Інтелектуальний	4,81	1,833	1	9
Сімейний	3,36	1,53	0	7
Гуманістичний	3,97	1,536	0	8
Кластер 3 «продуктивна залученість»				
Стратегічний	8,64	1,703	4	13
Соціальний	9,03	1,607	6	13
Я-вектор	5,94	1,494	3	10
Творчий	6,83	1,439	2	11
Духовний	6,36	1,959	1	11
Інтелектуальний	5,82	1,599	2	10
Сімейний	4,24	1,658	0	8
Гуманістичний	4,68	1,343	1	8

Джерело: укладено автором на основі результатів власного емпіричного дослідження

На рисунку 1 представлено візуальне порівняння трьох кластерів адаптації за

показниками восьмивимірної моделі психічного здоров'я.

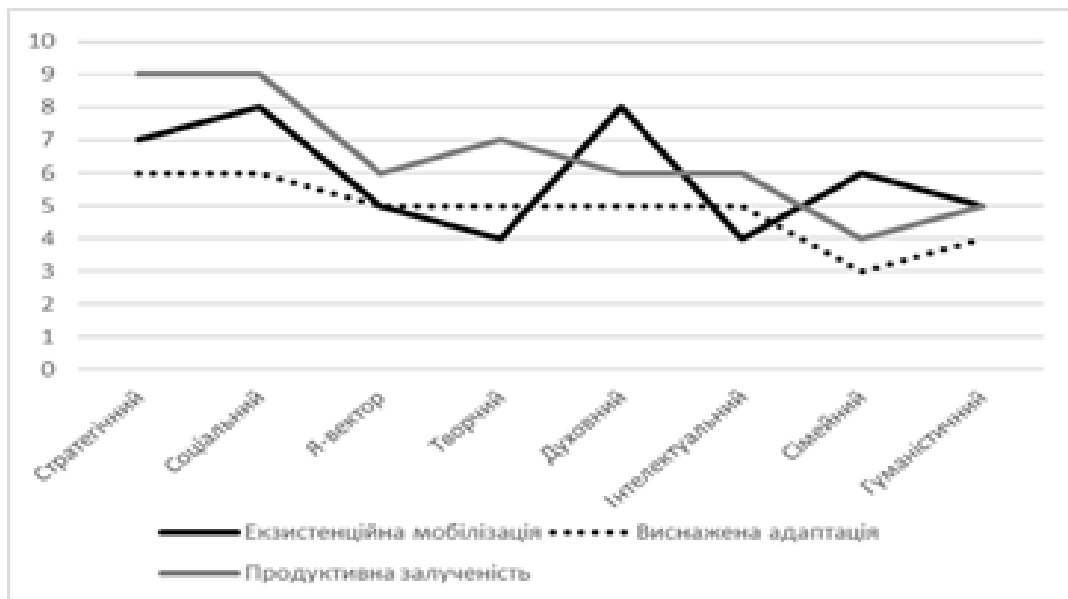


Рис. 1. Психологічні характеристики трьох кластерів адаптації за восьмивимірною моделлю психічного здоров'я

Джерело: укладено автором на основі результатів власного емпіричного дослідження

Узагальнена характеристика трьох конфігурацій адаптації відображає різні психофункціональні профілі реагування на стресові умови війни.

Кластер 1 – «екзистенційна мобілізація» демонструє найвищі значення у соціальному ($M = 7.87$), духовному ($M = 7.74$) та стратегічному ($M = 6.61$) векторах, а також підвищені показники у сімейному ($M = 6.01$) та гуманістичному ($M = 4.65$) вимірах. Представники цієї конфігурації схильні до активної соціальної участі, волонтерства, виявляють емпатію та глибоке почуття відповідальності за інших. Війна для них є екзистенційним викликом, що мобілізує глибинні ресурси: смисл, солідарність, здатність бути опорою для оточення.

Кластер 2 – «виснажена адаптація» має найнижчі середні значення майже за всіма векторами: сімейний ($M = 3.36$), духовний ($M = 4.61$), соціальний ($M = 5.90$). Цей профіль адаптації характеризується емоційною й когнітивною інертністю,

зниженим рівнем включеності у взаємодію, фокусом на базовому виживанні. Внутрішня активність згасає, відбувається редукція соціальних зв'язків, втрачається контакт із власними потребами.

Кластер 3 – «продуктивна залученість» вирізняється високими значеннями за стратегічним ($M = 8.64$), соціальним ($M = 9.03$), творчим ($M = 6.83$) та інтелектуальним ($M = 5.82$) векторами. Адаптація у цьому випадку базується на когнітивній активності, пошуку рішень, здатності до навчання та рефлексії. Представники цієї конфігурації демонструють меншу емоційну включеність, однак мають високу здатність до осмислення подій і продуктивної діяльності в умовах невизначеності.

Аналіз відстаней між центроїдами кластерів показав, що найближчими виявилися конфігурації 1 і 3 (дистанція = 4.64), що свідчить про подібність у структурі їхньої соціальної та когнітивної активності. Найбільшу дистанцію

зафіксовано між конфігураціями 2 і 3 (5.25), що вказує на максимальну розбіжність між пригніченою та інтелектуально-активною формами адаптації.

Результати дисперсійного аналізу (ANOVA) виявили статистично значущі відмінності між кластерами за всіма векторами психічного функціонування ($p < 0.001$). Найбільш виражені розбіжності спостерігаються у соціальному ($F = 320.70$), стратегічному ($F = 246.27$), творчому ($F = 260.45$) та духовному ($F = 215.56$) вимірах, що підтверджує ключову роль цих сфер у структурі адаптаційних конфігурацій.

Окремий дисперсійний аналіз було проведено для порівняння конфігурацій за рівнем впливу прямих і непрямих стресорів. Результати показали статистично значущі відмінності як за дією прямих ($F = 22.68$; $p < 0.001$), так і непрямих стресорів ($F = 8.66$; $p < 0.001$). Найвищі середні показники впливу обох типів стресорів зафіксовано у конфігурації 1 ($M = 45.77$ для прямих; $M = 48.10$ для непрямих), найнижчі – у конфігурації 2 ($M = 40.05$; $M = 40.92$ відповідно). Конфігурація 3 демонструє проміжні значення ($M = 43.91$; $M = 43.35$).

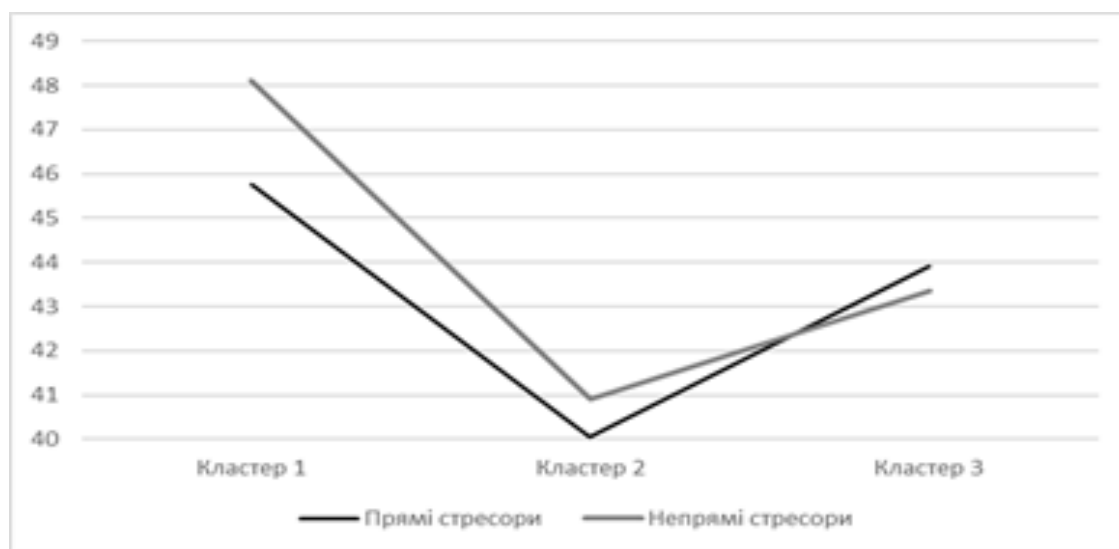


Рис. 2. Середні показники рівня впливу прямих та непрямих стресорів у трьох адаптаційних конфігураціях

Джерело: укладено автором на основі результатів власного емпіричного дослідження

Множинні порівняння (post hoc тест Шеффе) засвідчили, що учасники конфігурації «екзистенційна мобілізація» мають найвищу сприйнятливості до обох типів стресорів. За прямими стресорами виявлено статистично значущі відмінності між конфігураціями 1 та 2 ($p < 0.001$; $\Delta M = 5.72$), а також між 2 та 3 ($p < 0.001$; $\Delta M = 3.86$). Щодо непрямих стресорів – достовірні розбіжності зафіксовано між конфігураціями 1 і 2 ($p < 0.001$; $\Delta M = 7.18$), а також між 1 і 3 ($p = 0.015$; $\Delta M = 4.74$).

Враховуючи змістовні особливості кожної конфігурації адаптації, можна припустити, що пряма загроза життю

активізує соціальну та духовну включеність у конфігурації «екзистенційна мобілізація». Для цих людей війна не стільки руйнує, скільки пробуджує – відповідальність, сенс, присутність. Натомість у конфігурації «виснажена адаптація» навіть високий рівень стресу не викликає помітної емоційної реакції, що може бути ознакою гіпочутливості або психоемоційної дисоціації. Для конфігурації «продуктивна залученість» найбільш релевантною є дія непрямих стресорів (економічна нестабільність, інформаційне перенавантаження, втрата передбачуваності). Відповіддю на них стає

активне осмислення реальності, організація дій і планування – адаптація тут реалізується через рефлексію та продуктивну залученість (Lazarus & Folkman, 1984; Hobfoll, 1989).

Таким чином, кластерний підхід дав змогу виокремити три автономні конфігурації адаптації, кожна з яких відображає унікальну структуру внутрішніх ресурсів, способів реагування та сенсотворення. Це відкриває простір для розробки індивідуалізованих програм психологічної підтримки – не лише симптоматичної, а й глибинної, з урахуванням конфігурації адаптації як стійкої основи психофункціонального реагування.

Оскільки завданням цього дослідження було не лише окреслити ці конфігурації, а й закласти підґрунтя для практичних рішень у сфері психологічної допомоги, логічним наступним кроком є аналіз їхньої структури крізь призму психотерапевтичного втручання.

У цьому контексті було обґрунтовано доцільність застосування двох найбільш вивчених і клінічно ефективних психотерапевтичних підходів – когнітивно-поведінкової терапії (КПТ) та гештальт-терапії. КПТ зарекомендувала себе як потужний інструмент у роботі зі стресом, тривожністю та посттравматичними розладами (WHO, 2022; Hobfoll, 1989), насамперед завдяки здатності змінювати дезадаптивні переконання та підтримувати формування функціональної поведінки. Вона працює з мисленням як із засобом орієнтації в реальності – іноді викривлений, іноді травмований, але такий, що потребує структурування й осмислення.

Візуалізоване зіставлення конфігурацій адаптації, провідних векторів психічного функціонування та потенційних напрямів терапевтичної підтримки подано на рисунку 3.

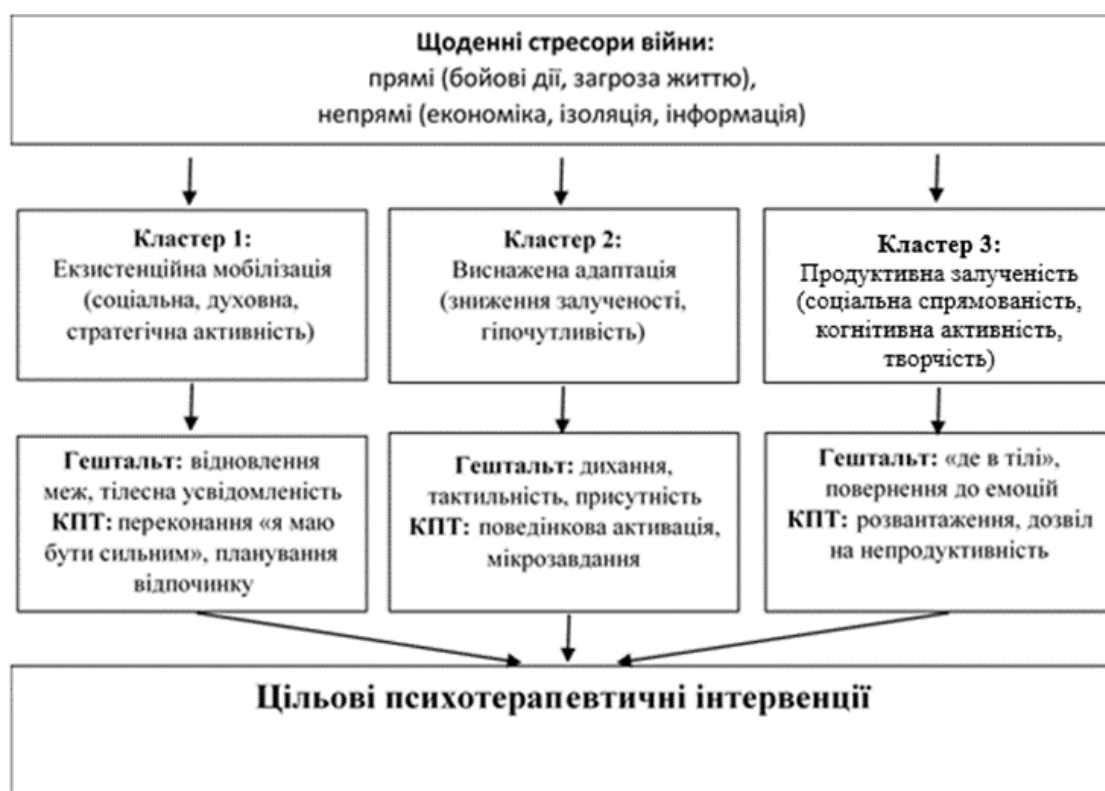


Рис. 3. Типологія адаптивних реакцій особистості на щоденні стресори війни та цільові психотерапевтичні інтервенції

Джерело: укладено автором на основі результатів власного емпіричного дослідження

Гештальт-терапія, своєю чергою, ґрунтується на принципах феноменологічного контакту – з тілом, почуттями, моментом «тут і тепер». Її особлива цінність виявляється в роботі з хронічним стресом, емоційною депривацією та втратою контакту із собою та світом. Цей підхід не стільки пояснює, скільки дозволяє людині безпечно повернутися в непрожитий досвід – у те, що було витіснене, недоторкане або перевантажене.

Інтеграція КПТ і гештальт-підходу дозволяє створити багаторівневі, гнучкі психотерапевтичні інтервенції, які водночас працюють із мисленням, емоціями, тілом і міжособистісною динамікою – саме з тими рівнями, які в умовах війни найчастіше порушуються.

Інтеграція цих двох підходів відкриває можливість створення гнучких, багаторівневих стратегій психологічної підтримки, які поєднують когнітивну перебудову з тілесною, емоційною та екзистенційною стабілізацією. Такий підхід виявляється особливо релевантним у контексті війни – де адаптація не є лінійною, де реакції розпадаються на фрагменти, а терапевтичне втручання потребує одночасного охоплення зовнішніх загроз і внутрішніх механізмів самозбереження. У цьому багатоплановому просторі КПТ і гештальт-терапія не суперечать одна одній – вони говорять різними мовами про одне й те саме: про відновлення контакту із собою, з іншими та зі світом, який постійно змінюється.

Отримані конфігурації адаптації дозволяють запропонувати диференційовані стратегії психологічної підтримки – з урахуванням характеру реагування, ресурсного потенціалу та вразливостей кожного профілю. Нижче подано узагальнені терапевтичні рекомендації в межах гештальт- та когнітивно-поведінкової терапії (КПТ).

Кластер 1 – «екзистенційна мобілізація». Ця конфігурація характеризується високим рівнем

соціальної активності, схильністю до допомоги іншим і глибинною потребою бути корисним. Водночас часто спостерігається тенденція до самопожертви й ігнорування власних потреб.

У *гештальт-терапії* підтримка спрямована на відновлення контакту з тілом, з особистісними межами та усвідомленням власних почуттів: «Що я відчуваю зараз?», «Яка моя межа в цьому контакті?», «Чи даю я собі право на відпочинок?».

У *КПТ* робота зосереджена на реструктуризації переконань типу: «Я повинен бути сильним завжди», «Я не маю права на слабкість»; також формується навичка планування відпочинку, самопомогі та ресурсного відновлення.

Кластер 2 – «виснажена адаптація». Цей профіль характеризується зниженим енергетичним рівнем, втратою сенсу, емоційною плоскістю та згорнутістю до базових реакцій виживання.

Гештальт-підхід передбачає обережне повернення клієнта до відчуття тілесної присутності через прості сенсорні запити: «Що ти відчуваєш у ногах?», «Як ти дишаєш зараз?», «Який колір у цій кімнаті тобі приємний?».

У *КПТ* ключовим напрямом є поведінкова активація: мікрокроки – написати повідомлення, приготувати їжу, вийти на коротку прогулянку. Це дає змогу поступово відновити почуття контролю та мотивацію до дії. Одночасно відбувається робота з автоматичними думками типу: «У мене нічого не вийде», «Усе безглуздо».

Кластер 3 – «продуктивна залученість». Ця форма адаптації побудована на мисленні, аналізі, стратегічному плануванні. Проте часто супроводжується надмірним емоційним дистанціюванням і розривом із тілесно-емоційним переживанням.

Гештальт-терапія тут спрямована на відновлення емоційної включеності: «Що ти зараз відчуваєш, коли говориш про це?», «Чи ти зараз у контакті з тілом?».

Важливо підтримати безпечний перехід із мови думок до мови переживань.

КПТ-інтервенції мають на меті знизити когнітивне перевантаження: дозоване зниження продуктивності, творча діяльність без оцінки результату, розвантажувальні активності без фіксації на цілі. Окрема увага приділяється навчанню «емоційного підключення» під час прийняття рішень, щоб не уникати, а включатися – м'яко, але присутньо.

Висновки. Проведене дослідження дозволило виокремити три стійкі конфігурації адаптації до щоденних стресорів війни, кожна з яких має внутрішньо узгоджену структуру психічного функціонування та різну чутливість до зовнішніх впливів. Отримана типологія, сформована методом кластерного аналізу, дає змогу описувати не лише окремі показники адаптації, а й цілісні психофункціональні профілі – з урахуванням домінуючого способу мислення, рівня емоційної включеності та соціальної активності.

Кластер «екзистенційна мобілізація» характеризується підвищеною активністю у соціальному, духовному та стратегічному вимірах. Попри інтенсивний вплив як прямих, так і непрямих стресорів, представники цієї конфігурації не демонструють ознак дезадаптації. Навпаки, вони мобілізують внутрішні ресурси, об'єднуються з іншими та активно включаються у допомогу. Такий стиль реагування вказує на високу здатність до резильєнтної мобілізації, сенсотворення, спільнотної підтримки та дій, що виходять за межі індивідуального виживання.

Кластер «виснажена адаптація» виявляє найнижчі значення за всіма векторами психічного функціонування. Водночас низький рівень сприйняття стресу у цій групі може свідчити не про

менше навантаження, а про феномени психологічної гіпочутливості, дисоціації, втрати зв'язку з власними переживаннями. Така стратегія може виконувати тимчасову захисну функцію, однак у довгостроковій перспективі асоціюється з ризиками емоційного вигорання та зниження особистісної інтегрованості.

Кластер «продуктивна залученість» відображає адаптацію через когнітивну активність, рефлексію, навчання та самовираження. Учасники цієї групи, хоча й демонструють емоційне дистанціювання, здатні до стратегічного мислення й саморозвитку в умовах невизначеності. Їхній стиль реагування передбачає пошук нових форм осмислення й дії – навіть там, де пряма реакція обмежена зовнішніми умовами.

Результати дисперсійного аналізу ($F = 22.68$ для прямих і $F = 8.66$ для непрямих стресорів, $p < 0.001$), а також статистично значущі міжгрупові відмінності, встановлені за допомогою пост-хок тесту Шеффе, підтверджують валідність виділених конфігурацій. Отримані дані мають як теоретичне, так і прикладне значення – вони створюють основу для побудови адресних психотерапевтичних інтервенцій, орієнтованих на специфіку адаптаційних ресурсів кожного з психофункціональних профілів. Це дозволяє перейти від універсальних підходів до точкових програм підтримки – гнучких, диференційованих і чутливих до внутрішнього ландшафту людини в умовах війни.

У подальших дослідженнях доцільно розширити вибірку за рахунок учасників із різним досвідом війни, а також відстежити динаміку конфігурацій адаптації в часі – з урахуванням змін соціального контексту, фаз адаптаційного процесу та впливу психотерапевтичної підтримки.

Література:

1. Блінов, О. А. (2018). Бойовий стрес та результати його емпіричного дослідження. *Психологічний часопис: зб. наук. праць*, 2(12), 9–22.
2. Бялонович, С. (2024). Українська шкала щоденних стресорів війни: конструювання

- опитувальника. *Проблеми політичної психології*, 15(29), 178–192. <https://doi.org/10.33120/popp-Vol15-Year2024-156>
3. Завгородня, О. В. (2007). Проблема психологічного здоров'я: спроба теоретичного

аналізу. *Практична психологія та соціальна робота*, 1, 55–60.

4. Козлов, О. В. (2015). Культурно-специфічні моделі психологічного здоров'я. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць*, 7(38), 233–244.
5. Кравченко, К. О., Тімченко, О. В., & Широбоков, Ю. М. (2017). *Соціально-психологічні детермінанти виникнення бойового стресу у військовослужбовців – учасників антитерористичної операції: монографія*. Харків: НУЦЗУ.
6. Лялюк, Ю. (2024). Психологічні особливості стресостійкості офіцерів Національної гвардії України. *Věda a perspektivy*, 9(40), 15–32.
7. Сельє, Г. (1976). *Стрес без дистресу*. Київ: Наукова думка.
8. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement), S95–S120.
<https://doi.org/10.1086/228943>
9. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
10. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

11. McEwen, B. S. (1998). Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 840(1), 33–44.
12. Miller, K. E., & Rasmussen, A. (2010). War exposure, daily stressors, and mental health in conflict and post-conflict settings. *Social Science & Medicine*, 70(1), 7–16.
13. Panter-Brick, C., Eggerman, M., Mojadidi, A., & McDade, T. (2008). Social stressors, mental health, and physiological stress in an urban elite of young Afghans in Kabul. *American Journal of Human Biology*, 20(6), 627–641.
14. Sweller, J., Ayres, P., & Kalyuga, S. (2011). *Cognitive load theory*. New York: Springer.
15. Ungar, M. (2011). *The social ecology of resilience: A handbook of theory and practice*. New York: Springer.
16. World Health Organization. (2022). *Mental health: Strengthening our response*.
<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

УДК [159.942.5:355.01(477:470)]:615.851
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-530-543

ДИСКУРС ІДЕНТИЧНОСТІ У РЕЛЯЦІЙНОМУ ПІДХОДІ

Іван Данилевський

Аспірант кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
danylevskyyia@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9311-0729>

THE DISCOURSE OF IDENTITY IN THE RELATIONAL APPROACH

Ivan Danylevskiy

PhD student, Department of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine", danylevskyyia@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9311-0729>

Анотація. Статтю присвячено дослідженню ідентичності як дискурсивного утворення в межах реляційного психоаналізу та інтерсуб'єктивної теорії. Актуальність. Сучасна психотерапевтична практика в українському суспільному контексті спрямована на вирішення проблем кризи ідентичності, фрагментації Я та наслідків травматичного досвіду, зокрема, військових подій. Це зумовлює потребу в нових теоретичних рамках для розуміння формування і зміни ідентичності в аналітичному процесі. Мета дослідження полягає у концептуалізації ідентичності як дискурсу, що співтвориться аналітиком і аналізандом у просторі інтерсуб'єктивної психології. Методологія. Дослідження ґрунтується на теоретичному аналізі та синтезі сучасної психоаналітичної літератури і філософських напрацювань з проблеми ідентичності. Застосовано порівняльно-аналітичний метод для зіставлення есенціалістичних і конструктивістських поглядів на природу Я та його розвиток. Для ілюстрації положень статті використано клінічні випадки з психотерапевтичної практики автора. Результати. Обґрунтовано, що ідентичність у психоаналітичному процесі не є фіксованою внутрішньою структурою, а виникає та трансформується у діалогічній взаємодії та несвідомому обміні значеннями між учасниками психотерапії. Реляційне позасвідоме (інтерсуб'єктивний "аналітичний третій") постає як спільний простір, в якому розгортається дискурс ідентичностей, включаючи взаємні проєкції, ідентифікації та створення наративів про себе. Висвітлено теоретичну новизну такого підходу: перегляд традиційних уявлень про цілісне «Я» на користь динамічної множинності самостей, що проявляються залежно від відносин. Висновки. Визначено, що розуміння ідентичності як дискурсивного процесу дозволяє гнучкіше підходити до терапевтичних тупиків та криз, пов'язаних з питаннями самовизначення пацієнта. Це створює можливості для спільного з клієнтом переосмислення його наративів, інтеграції конфліктних аспектів особистості та відновлення цілісності Я. Перспективи. Отримані результати відкривають простір для подальших досліджень у напрямку поєднання психоаналітичних і дискурсивних методів вивчення ідентичності, а також для розробки клінічних підходів, спрямованих на роботу з кризами ідентичності та посттравматичними розладами у рамках реляційного підходу.

Ключові слова: ідентичність, дискурс ідентичності, реляційний психоаналіз, інтерсуб'єктивність, аналітичний третій, психоаналітичний процес.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 37

Abstract. This article explores identity as a discursive construct within the framework of relational psychoanalysis and intersubjective theory. Relevance. Contemporary psychotherapeutic practice in the Ukrainian social context increasingly addresses issues of identity crisis, ego fragmentation, and the consequences of traumatic experiences—particularly those linked to military events. This calls for new theoretical frameworks to understand how identity is formed and transformed within the analytic process. Objective. The aim of the study is to conceptualize identity as a discourse co-constructed by the analyst and the analysand within the intersubjective psychological space. Methodology. The research is based on theoretical analysis and synthesis of contemporary psychoanalytic literature and philosophical approaches to the problem of identity. A comparative-analytical method is used to contrast essentialist and constructivist perspectives on the nature and development of the self. Clinical vignettes from the author's therapeutic practice are employed to illustrate key concepts. Results. The study substantiates that identity in the psychoanalytic process is not a fixed internal structure but arises and transforms through dialogical interaction and unconscious

meaning-making between therapist and patient. The relational unconscious (the intersubjective «analytic third») is presented as a shared space in which identity discourse unfolds, including mutual projections, identifications, and the co-creation of self-narratives. The article highlights the theoretical innovation of this approach: it reconsiders traditional notions of a unified «self» in favor of a dynamic multiplicity of self-states that emerge in relational contexts. Conclusions. Understanding identity as a discursive process allows for more flexible therapeutic engagement with impasses and crises related to self-definition. This opens up the possibility for jointly reinterpreting the patient's narratives, integrating conflicting aspects of personality, and restoring a sense of self-coherence. Perspectives. The findings lay the groundwork for further research integrating psychoanalytic and discursive methods in identity studies, as well as for developing clinical approaches aimed at working with identity crises and post-traumatic disorders within the relational paradigm.

Keywords: identity, identity discourse, relational psychoanalysis, intersubjectivity, analytic third, psychoanalytic process.

Formulas: 0; **fig.:** 2; **tabl.:** 1; **bibl.:** 37

Постановка проблеми. Поняття ідентичності належить до фундаментальних категорій психології та психоаналізу, однак його розуміння значно змінюється з розвитком теоретичних підходів. Класичний психоаналіз розглядав ідентичність як відносно сталу внутрішню структуру, сформовану внаслідок дитячих ідентифікацій та конфліктів (Erikson, 1959; Freud, 1929). Надалі теорія об'єктних стосунків та его-психологія фокусувалися на інтеграції часткових ідентичностей у цілісне Я, досліджували порушення ідентичності при патології особистості тощо (Kernberg, 2006). Проте сучасний зсув до реляційного та інтерсуб'єктивного підходів вимагав переосмислення самого поняття ідентичності. У міжособистісному просторі психотерапії особистісна ідентичність розглядається не як фіксована субстанція, а як процес, що розгортається у взаємодії аналітика й аналізанта. Це узгоджується з постмодерними конструктивістськими уявленнями про Я як таке, що співтвориться через дискурс, комунікацію та наративи (Benjamin, 2018; Cushman, 2019). Актуальність вивчення ідентичності як дискурсивного феномену особливо зросла в умовах сучасних суспільних криз та війни: травматичний досвід, вимушені зміни соціальних ролей і цінностей призводять до фрагментації образу себе, втрати почуття цілісності та тягlostі життя. У таких умовах психотерапевтична допомога потребує нових теоретичних орієнтирів для розуміння та відновлення ідентичності пацієнта.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ідентичність як предмет

дослідження в психології та психоаналізі поставала під різними кутами зору. Засновник поняття ідентичності у психоаналізі, Е. Еріксон, розглядав її як результат успішного розв'язання психосоціальних криз на різних стадіях розвитку, що забезпечує відчуття цілісності й тягlostі особистості (Erikson, 1959). Більш пізні дослідники акцентували увагу на внутрішній єдності Я і описували, як порушення ідентичності проявляються при нарцисичних та межових розладах (Kernberg, 2006; Kohut, 1971). Водночас у межах гуманістичної та екзистенційної думки (Е. Фромм, В. Франкл) наголошувалося на пошуку автентичного себе та смислу життя як основи цілісної ідентичності.

Становлення реляційного психоаналізу (Mitchell, 1988; Aron, 1996) та інтерсуб'єктивної теорії (Stolorow et al., 2002) змістило фокус з внутрішньопсихічних структур на міжособистісний контекст. Згідно з цими підходами, позасвідомі процеси розгортаються у взаємодії двох суб'єктів, формуючи «реляційне позасвідоме» або спільний афективно-смісловий простір (Benjamin, 2018; Gerson, 2004; Ogden, 2020). У полі взаємності ідентичність стає співзалежною: особистісні зміни виникають через досвід відносин та взаємного впливу. Ці теоретичні здобутки заклали основу для нового погляду на ідентичність: як на феномен, що народжується «між» – у просторі взаємодії та дискурсу двох людей.

Варто зазначити, що дослідження ідентичності як динамічного, реляційно обумовленого утворення все ще перебуває

на стадії жвавих дискусій. Хоча уявлення про множинності самостей та наративної ідентичності усталилися у психологічних теоріях (Bromberg, 1998; McAdams, 1997), бракує єдиного підходу, який би інтегрував психоаналітичну теорію ідентичності з дискурсивним аналізом терапевтичної взаємодії. Невирішеними залишаються питання: як саме несвідомий комунікативний процес у діаді (реляційне позасвідоме) формує переживання себе у пацієнта; яким чином аналітик може сприяти реконструкції наративу ідентичності клієнта при його кризі чи розпаді; де проходить межа між особистісними змінами пацієнта та впливом спільного аналітичного поля. На розв'язання цих аспектів, що складають наукову проблему, і спрямовано цю статтю.

Формулювання цілей статті. Мета публікації – проаналізувати дискурс ідентичності у психоаналітичному процесі та обґрунтувати концепцію ідентичності як спільно конструйованого феномену в реляційному підході.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний реляційний підхід у психоаналізі радикально переосмислює природу людської ідентичності, висуваючи на перший план її інтерсуб'єктивний, контингентний і множинний характер. Ідентичність більше не розглядається як фіксована сутність або ізольоване «Я», що існує незалежно від інших; навпаки, вона постає як дискурс – тобто як процесуальне утворення в просторі міжсуб'єктних взаємодій, мовних і культурних практик, співвіднесених із владними відносинами та історичним контекстом. Такий підхід формується на перетині психоаналітичної теорії ідентичності та глибоких філософських інтуїцій, розвинених у працях Г. Гегеля, М. Гайдеггера, Л. Вітгенштайна, М. Фуко, Ж.-П. Сартра, Ю. Крістевої, Е. Левінаса, Ж. Дельоза та інших мислителів. Реляційні автори – зокрема Д. Бенджамін, С. Мітчелл, Ф. Бромберг, А. Гарріс і Д. Девіс – інтегрували ці філософські ідеї у свої теоретичні побудови, наголошуючи на тому, що

ідентичність формується у стосунках: між селф та Іншим, між множинними станами самості, між індивідом та соціальним дискурсом. Нижче розглянемо ключові аспекти дискурсу ідентичності в реляційному підході: інтерсуб'єктивну природу самості та феномен визнання; множинність і контингентність «Я»; роль енактментів (розігрувань) у співконструюванні ідентичності; а також критику владних механізмів та мовних ігор, що впливають на конституювання суб'єкта.

Інтерсуб'єктивність і визнання: становлення ідентичності через Іншого. Ідентичність людини виникає і розвивається в просторі *між* людьми, стосунках «Я–Інший». Ідея про те, що самосвідомість формується завдяки **визнанню** з боку іншої самосвідомості, була вперше чітко сформульована Г. Гегелем. Описуючи діалектику пана і раба, Г. Гегель показав, що **прагнення бути визнаним** є фундаментальною рисою духу: кожна самість потребує, щоб інша самість підтвердила її як автономний центр досвіду. Без взаємного визнання самосвідомість залишається нестабільною, «непевною», оскільки лише інший суб'єкт може надати нам статус суб'єкта в його очах (Brandom, 2007). Ця гегелівська інтуїція – «бути собою через іншого» – принципово важлива для інтерсуб'єктивного повороту в психоаналізі.

Реляціоністи розвинули гегелівську тему визнання, наголошуючи на *двобічності* та взаємності цього процесу. Так, Д. Бенджамін стверджує, що **інтерсуб'єктивність слід визначати як стосунок взаємного визнання**, в якому кожна особа переживає іншу як «подібний суб'єкт» – інший розум, з яким можна розділити почуття («felt with»), і який водночас зберігає свій окремий центр переживання. Вона зазначає, що розвиток здорової ідентичності можливий лише через **діалогічний баланс** між самоствердженням і визнанням іншого (Benjamin, 1988). Кожна особистість прагне бути автономною і впливати на світ, «бути

діячем», але, разом з тим, бути визнаною іншими як цінна та незалежна. Конфлікт між цими полюсами – це непереборна напруга, яку доводиться постійно врівноважувати у стосунках. Справжня трудність полягає в тому, щоб визнати, що об'єкт наших почуттів, потреб, дій і думок насправді є іншим суб'єктом, рівноправним центром буття (Benjamin, 1988). Ми схильні сприймати інших як *об'єкти* для власних бажань або страхів (однобічно – «doer» і «done to» – як «дійника» і «страдника»), і лише зустріч на рівні суб'єктів, двобічний рух взаємного впливу відкриває простір справжньої інтерсуб'єктивності.

Філософська феноменологія та екзистенціалізм також підкреслювали, що *бути собою* неможливо без *Іншого*. М. Бубер говорив про стосунок «Я – Ти» як первинний для людського існування; близькі ідеї розвивав Е. Левінас, для якого *Обличчя Іншого* є тим викликом, що формує нашу етичну суб'єктивність. Е. Левінас наголошував, що *інший передує самому суб'єкту*: моя ідентичність народжується з безумовної відповідальності перед іншою людиною, котра звертається до мене як до *ти*. І тоді самість не є суто *онтологічною даністю*, а радше *етичним завданням*, відповіддю на присутність Іншого (Levinas, 1969). Ж.-П. Сартр, у свою чергу, аналізував феномен погляду іншої людини, який перетворює моє «Я» на об'єкт – сартрівський герой відчуває сором, коли усвідомлює, що *видимий іншими* (Sartre, 1943) – цей сором є зворотнім боком прагнення бути визнаними. Філософи-екзистенціалісти висвітлили амбівалентність: інший потрібен нам для самоусвідомлення, проте той самий інший може загрожувати нашій свободі своїм визначенням нас. У реляційному підході, що враховує цю діалектику, терапевтичні стосунки розглядаються як поле постійного перетину двох суб'єктів, де *обидва* впливають один на одного і постають то в ролі суб'єкта, то об'єкта, і завдання аналізу полягає у тому, щоб підтримувати діалогічний «третій» простір, у якому можливе взаємне

визнання. Третість (thirdness), що виникає зі здатності аналітика і пацієнта *разом* рефлексувати те, що відбувається між ними, дозволяє не скочуватись в сценарій владного домінування одного над іншим.

Отже, інтерсуб'єктивний дискурс ідентичності стверджує: *ідентичність – це феномен «між»*. Наше «Я» постає як *відображення у дзеркалі іншої свідомості*, а процес становлення ідентичності – як нескінченний діалог між самостями. Визнання (recognition) – базова психологічна потреба і водночас етична категорія – виступає необхідною умовою здорового розвитку особистості. Д. Віннікотт зазначав, що дитина, коли вона дивиться на обличчя матері, бачить саму себе, мати дивиться на дитину, і вираз її обличчя залежить від того, що вона там бачить (Winnicott, 1971). Реляційні теоретики продовжують цю ідею: психотерапевтичний простір розуміється ними як нове «дзеркало-вікно», у якому пацієнт і аналітик поступово *визнають один одного як суб'єктів* і спільно конструюють більш цілісну, живу ідентичність пацієнта.

Розподілене «Я» і множинні стани Self. Класичний психоаналіз З. Фрейда розглядав особистість амбівалентно – як єдине Я, розділене між «Воно», «Я» і «Над-Я». Проте в уявленні про зрілу ідентичність часто присутнє припущення про певну *єдність* або *цілісність* особистості, що є метою, яку треба досягти. Реляційний підхід підважує саме поняття монолітного «Я», віддаючи перевагу концепції *множинної самості* (multiplicity of self). Згідно з цим поглядом, кожна особистість містить у собі багато *суб-ідентичностей*, *Self-станів*, які можуть бути різними у різних контекстах взаємодії. Ще Г. Салліван зазначав, що у кожної людини стільки особистостей, скільки в неї міжособистісних стосунків (Sullivan, 1953). На наш погляд, таке твердження цілком відображає сутність реляційного погляду: *індивідуального «Я»* поза стосунками не існує: те, ким є людина, варіюється залежно

від того, з ким і в яких обставинах вона перебуває.

Досліджуючи феномен дисоціації та нелінійності психіки, Ф. Бромберг дійшов висновку, що **особистість не є статичним єдиним ядром**, а швидше процесом *перемикання* між кількома станами Self, кожен з яких має свою суб'єктивну реальність і історію. У здоровому функціонуванні ці різні аспекти особистості можуть більш-менш пов'язано співіснувати, тоді як у патології – особливо при травмах – вони виявляються жорстко дисоційованими.

Ф. Бромберг переосмислює розуміння психічного здоров'я у термінах толерантності до множинності – як здатність стояти у просторах між реальностями, не втрачаючи жодної з них – здатність відчувати себе одним цілим, будучи водночас багатьма (Bromberg, 1993). З такої точки зору, метою особистості є здатність *гнучко перемикатися* між різними своїми станами, **не втрачаючи відчуття своєї континуальності**. Формула такої парадоксальної єдності у множинності – «відчувати себе одним, будучи багатьма» – співзвучна з постструктуралістською філософією. Ж. Дельоз, критикуючи західну метафізику тотожності, стверджував, що **ідентичність – це лише тимчасова фіксація** у потоці становлення, а реальністю є *відмінність і мінливість* (Deleuze, 1994/1968). За Ж. Дельозом, кожна людина має безліч «складок» досвіду, множину неузгоджених голосів і сил, які ніколи не зводяться до єдиного центру (Deleuze, 1993/1988). Він віддавав перевагу поняттю **становлення (devenir)** над буттям: особистість – це нескінченне «ставання іншим», процес без остаточного результату (Deleuze & Guattari, 1987/1980). У психотерапевтичній практиці ми можемо часто спостерігати, як пацієнти виявляють **суперечливі самовідчуття**, різні ролі та образи себе, що можуть і не бути «обізнані» одне з одним. Завдання психотерапії з точки зору реляційного підходу полягає не у спробах досягти інтеграції уніфікованого Я, а радше **налагодити діалог** між цими

множинними аспектами самості, подолати дисоціацію, заради здатності толерувати внутрішню різноманітність без фрагментації.

Дж. Девіс, що досліджувала клінічні ситуації, де аналізанти і аналітики переживають інтенсивні емоції, описала, як різні стани виявляються у процесі психотерапії. Вона пише про появу у стосунку з певними пацієнтами такої «версії аналітика», яку він сам не впізнає або ж не любить у собі (Davies, 2004). Ці несподівані прояви аналітика – відповідь на певні аспекти селф пацієнта, що **активуються у взаємодії**. Дж. Девіс розглядає психотерапевтичний процес як осциляцію між двома конфігураціями «Я-Інший», які у певному сенсі *несумісні*, але *необхідні*. Вона зазначає, що обидві конфігурації «Я-Інший» мають отримати можливість проявитися – спочатку почергово, а згодом одночасно у свідомості – щоб аналітична робота могла просуватися вперед (Davies, 2004). І пацієнт і аналітик мають *разом усвідомити та визнати* ролі, у які вони взаємно залучені. Лише тоді можлива інтеграція раніше дисоційованих самостей, через **прийняття власної множинності**.

А. Гарріс, аналізуючи гендерну і сексуальну ідентичність, підкреслює, що універсальних сценаріїв розвитку немає – завжди є елемент **контингентності**. Згідно з її поглядами, будь-який людський досвід сексуальності та ідентичності будується на унікальному і неповторному «реченні», в якому елементи суб'єктивності, дії та об'єкта ніколи не є наперед заданими чи немінучими (Harris, 1991). Метафора «речення» використовується для ілюстрації того, що з тих самих «слів», як то біологічної статі, сімейних ролей, культурних норм тощо, різні люди складають різні «тексти» своєї ідентичності. Жоден компонент не визначає долю однозначно: навіть статеві й гендерні аспекти інтегруються індивідом **творчо і варіативно**, залежать від мовних і смислових інтерпретацій. Отже, множинність проявляється не лише у

внутрішній розмаїтості станів селф, але й у тому, що ідентичність кожного індивіда – своєрідна комбінація багатьох дискурсів, яка ніколи не повторюється повністю.

Розігрування і співтворення ідентичності. Розглядаючи ідентичність крізь оптику реляційного підходу, необхідно зупинитися на понятті **розігрування** (enactment), під яким ми розуміємо взаємну позасвідому інсценізацію певних ролей або сценаріїв у стосунку між аналітиком і пацієнтом. На відміну від класичного уявлення, де акцент робився на інтерпретації вербальних повідомлень, реляційні аналітики розуміють, що багато глибоких аспектів ідентичності проявляються не в словах, а саме в **дій та взаємодії** учасників аналітичного процесу. У розігруванні обидва учасника психотерапевтичної діади виявляються залученими до певної міжособистісної динаміки, позасвідомо повторюючи важливі для них минулі досвіди.

Розігрування висвітлюють ті аспекти ідентичності, що не були представлені у свідомості, а отже і не були інтегровані у наратив особистості. Наведемо один із показових прикладів розігрування, який відбувся вже на етапі організації первинної консультації з молодим чоловіком, який звернувся за психотерапевтичною допомогою. Після телефонного дзвінка, під час якого він висловив зацікавлення у зустрічі, було погоджено час консультації. Однак у призначений момент пацієнт не з'явився. Ініціювавши дзвінок, аналітик почув здивування з боку пацієнта: він запевнив, що неправильно зрозумів домовленість і був переконаний, що зустріч має відбутися наступного дня. Коротко поспілкувавшись телефоном, аналітик та пацієнт зійшлися на тому, що, схоже, неправильно зрозуміли один одного. Під час первинного інтерв'ю, що відбулося згодом, мова зайшла про стосунки пацієнта з батьком. У цьому контексті він згадав, що між ними «завжди було непорозуміння» і що вони «ніколи не могли один одного зрозуміти». Відповідь психотерапевта –

«Тепер зрозуміло, що саме між нами відбулося» – озвучила той афективний і комунікативний пласт, який розгорнувся вже на етапі першого контакту.

Цей епізод є ілюстративним прикладом розігрування (enactment) – неусвідомленого відтворення минулого реляційного досвіду в поточній взаємодії. Хоча обидві сторони прагнули зустрітися, невидимий сценарій непорозуміння між батьком і сином був розгорнутий у терапевтичному полі. Підкреслю, що розігрування розгортається не лише у поведінковому, але й у афективному модусі: моє здивування, хвилювання та бажання прояснити ситуацію відлунювали у почуттях пацієнта, водночас відкриваючи спільний досвід фрустрації і недоскопності контакту. Разом з тим, розігрування дозволило одразу не тільки побачити, але і **взаємно відчувати** ту сферу болісного досвіду пацієнта, що потребувала свого розгортання та розрішення у психотерапевтичному контакті. Психотерапевтична дія часто відбувається не *попри* енактменти, а **внаслідок них**: осмислення та опрацювання розіграного дає шанс на нове значення й інтеграцію досвіду.

Реляційні автори неодноразово зазначали, що повністю уникнути взаємного позасвідомого впливу неможливо – будь-який аналітик, навіть якщо він намагається залишатись нейтральним, все одно стає учасником драми пацієнта. Тому сучасний аналітик радше **рефлексує свою участь** щоб використати її на користь процесу. В аналітичному діалозі завжди є плутанина двостороннього руху (Aron, 1996), і цей двосторонній рух приводить до **зіткнення** – тобто розігрування. Для реляційної перспективи це важливе джерело інформації про **неусвідомлені аспекти самості обох учасників**. Як зазначає Дж. Девіс, в ході важких енактментів аналітик може зустрітися зі своїми власними **дисоційованими станами селф** – тими, що, можливо, резонують із переживаннями пацієнта (Davies, 2004).

Отже, розігрування можна розглядати як своєрідні ігри, репрезентації позасвідомого, через які розкривається «невисловлена» частина особистісного дискурсу. Згідно з Д. Стерном, у таких моментах проявляється *неформульований досвід* (unformulated experience) – та частина психічного, що ще не має засобів для символізації (Stern, 1997). Розігрування робить ці позасвідомі аспекти *інтерсуб'єктивно видимими*, бо вони розгортаються між двома людьми. Це дає змогу згодом інтегрувати їх у наратив себе, тобто розширити й поглибити ідентичність. Важлива умова – **визнання** того, що відбулося, з обох сторін. Тут ми повертаємося до поняття визнання на новому рівні: пацієнтові необхідне **прийняття його досвіду** з боку аналітика, більше ніж інтелектуальне пояснення. Тільки впевнившись, що інший (психотерапевт) *втримує* найскладніші, раніше дисоційовані прояви і залишається у стосунку з пацієнтом, той стає здатним *сам* прийняти ті частини себе, які раніше були нестерпними. Д. Бенджамін називає це поступкою (surrender) з боку аналітика – готовністю на якийсь час **відмовитися від контролю** і дати статися тому, що відбувається, щоб у цьому розігруванні народилось нове спільне знання (Benjamin, 2018). Осмислене розігрування стає ґрунтом для **корекційного досвіду**.

Отже, реляційний підхід розуміє розігрування як місток, завдяки якому позасвідомий, дисоційований зміст переходить із внутрішнього світу у міжсуб'єктний простір, де може бути розпізнаним і символізованим. Це доповнює уявлення про особистість як про **процес, що відбувається «між»**. Ідентичність твориться у співдії: ми дізнаємося, ким є, не з інтроспекції наодинці з самим собою, а з того, як *взаємодіємо* і який слід лишаємо в інших. С. Мітчелл зазначав, що бажання завжди переживається в контексті взаємин, і саме цей контекст визначає його значення. Психіка складається з реляційних конфігурацій, а досвід структурований

через взаємодії (Mitchell, 1988). Ця думка підсумовує реляційну парадигму: *mind* (психіка, самість) – це стосункова мережа, а не автономна сутність, що набуває сенсу лише у контексті взаємодії.

Влада, визнання і контингентність: критичний та феміністичний погляди. Розуміння ідентичності у реляційному аналізі тісно переплетено із критичною теорією та феміністською думкою, що звертають увагу на *контекст влади і соціального дискурсу* у формуванні самості. Особистість народжується та розвивається не лише в міжособистісному полі «родина – близькі», але й у ширшому просторі культурних норм, мовних категорій, ієрархій влади. М. Фуко показав, що у сучасному суспільстві **ідентичності є продуктом владних дискурсів**: медичні, правові, педагогічні дискурси визначають, хто є «нормальним» чи «девіантним», якими мають бути «чоловік» чи «жінка», «громадянин», «божевільний» тощо. М. Фуко писав: *“Не питайте, хто я, і не просіть мене лишатися тим самим”*, маючи на увазі, що вимога сталої ідентичності – це інструмент контролю, притаманний бюрократії та дисциплінарному суспільству (Foucault, 1972). Феміністична теорія співзвучна цій критиці: те, що ми вважаємо своєю «сутністю», як то гендерну ідентичність, значною мірою нав'язане суспільними очікуваннями та владними відносинами між статями.

Д. Бенджамін продемонструвала, як патріархальні моделі влади пронизують найінтимніші стосунки і психіку. Вона зазначила, що традиційний дискурс формує «Я» чоловіка через заперечення залежності і вразливості, що асоціюються з «жіночим», а «Я» жінки – через заперечення автономії, в той час як прояви нею сили сприймаються як загроза (Benjamin, 1988). Така комплементарна структура шкодить ідентичності обох, блокуючи можливість взаємного визнання. Як альтернативу, вона пропонує **інтерсуб'єктивну взаємність**, де влада не концентрується в одних руках: обидва партнери визнають незалежність і

суб'єктність одне одного. Такий погляд на стосунки відповідає як етичному ідеалу, так і терапевтичній меті – звільнити особистість від примусу відповідати чужим проєкціям і нормам.

Феміністська критика підкреслює **контингентність** ідентичності. Гендер – не біологічна доля, а *виконання ролі, перформативний акт* (Butler, 1990). А. Гарріс говорить про гендер як про «soft assembly» – процес, що не має жорсткого сценарію, а формується поступово під впливом різних чинників, тому можливі різні кінцеві конфігурації (Harris, 2005). Влада культурних наративів велика, але не абсолютна: індивід володіє *потенціалом творчо комбінувати* доступні ідентичні елементи. Так, сучасна людина часто конструює свою ідентичність **еклектично**, спираючись на різні субкультури, мережеві спільноти, особистий досвід, а не тільки на традиційні категорії, що ускладнює старі бінарні опозиції (чоловік/жінка, гетеро/гомо, своє/чуже) і вимагає більш гнучких дискурсів ідентичності. М. Фуко зазначав, що там, де дискурс влади прагне закріпити статичні ідентичності, виникає і **опір** у формі нових самовизначень, як то феміністичні рухи, рухи ЛГБТ+, постколоніальні ідентичності. Цей **полілог** у суспільстві, конкуренція дискурсів, відбивається і на індивіді, що може переживати внутрішній розкол між нав'язаним ззовні образом себе і власним аутентичним переживанням.

Врахування соціального виміру ідентичності є характерним для реляційного аналізу. Очевидно, що **влада** (authority, power) присутня і у кабінеті аналітика: як у ролі психотерапевта, що є експертом, представником певної інституції, так і у відмінностях статусу, соціальних привілеїв. На наш погляд, важливою частиною психотерапевтичного процесу є оприсутнення цих контекстів, аби вони не залишалися прихованими аспектами стосунку. Проілюструємо це невеликим прикладом. Один з пацієнтів, молодий чоловік, звернувся до психотерапевта після перерваного аналізу з

іншим старшим аналітиком, що був представником класичної школи. Пацієнт пояснив причину переходу тим, що у попередніх стосунках сформувалася напружена ієрархічна динаміка, яку він описував у термінах батьківсько-синової взаємодії. Його мотивацією звернутися до нового аналітика була спроба знайти більш рівноправний контакт, вільний від авторитарного перенесення. Однак протягом тривалого часу робота перебувала в стані глухого буксування. Формально взаємодія була коректною, та відчувалася непроговорена тріщина у стосунку, гальмування у формуванні довіри. Згодом, знаходячись вже на піку відчаю, пацієнт зізнався аналітику, що він є гомосексуалом. Саме тому сталося припинення попереднього аналізу: попередній аналітик сприймав гомосексуальність пацієнта як патологію, яку необхідно лікувати. Цей момент виявив приховану основу глухого кута у психотерапевтичній діаді: мовчазну, але визначальну недовіру пацієнта до фігури аналітика як представника системи, здатної його знецінити або завдати шкоди. Йдеться не лише про особистісну, але й про структурну довіру: як це – бути відкритим і вразливим у присутності гетеросексуального, цисгендерного психотерапевта, який має владу (і символічну, і інституційну) над процесом? І як у цій динаміці не повторити травматичний досвід попереднього розчарування? Лише після того, як ці аспекти – сексуальна ідентичність, попередній травматичний досвід у терапії, різниця у соціальних ідентичностях, а також влада в аналітичному просторі – були винесені у фокус спільного осмислення, з'явилась можливість для подальшої аналітичної роботи. Це стало прикладом того, як оприсутнення соціального і структурного контексту в кабінеті аналітика не лише дозволяє уникнути повторного розігрування травми, а й створює простір для дійсного контакту і змін.

Психотерапія виступає свого роду **контрдискурсом** до травматичних владних

дискурсів. Відкрито визнаючи вплив влади, реляційний аналітик допомагає пацієнту **реполітизувати** його страждання, що є кроком до **переозначення ідентичності**: від почуття власної меншовартості – до розуміння себе як того, хто має голос і право на визнання.

Ю. Крістевій належать важливі ідеї про *іншість всередині самоті* та про зв'язок мови, позасвідомого і суб'єктності. Її поняття **аб'єкту** (abject) описує те, що виключається зі свідомої ідентичності, аби ця ідентичність залишалася цілісною та «чистою». Аб'єктне – це водночас частина нас і чуже, те, від чого нас нудить, що ми витісняємо, як то тілесність, смертність, «непристойні» потяги. Ю. Крістева стверджує, що суб'єкт постійно балансує на межі між *самоідентифікацією* в рамках мовних категорій, соціальних норм – те, що вона називає **символічним** та *витісненням хаотичного, до-мовного досвіду*, що належить до **семіотичного** виміру (Kristeva, 1982). Таким чином, **ідентичність завжди нестабільна**, вона є процесом (*суб'єкт-в-процесі*), а не завершеним продуктом. Таке розуміння суголосне із реляційним: ми не маємо раз і назавжди заданого «ядра», а переходимо через численні позиції, відкидаючи одні свої риси та присвоюючи інші залежно від контексту. Тоді психотерапевтичний ідеал постає у формулюванні – *не позбутися чужого в собі*, а навчитися його інтегрувати без втрати себе. Ми можемо побачити паралель між крістевським **«прийняттям власної іншості»** і бромбергівською здатністю **«бути багатьма»**. В обох випадках йдеться про прийняття неузгодженості, гнучкість ідентичності.

Отже, критичний і феміністський дискурс привносить у реляційний підхід до ідентичності важливий акцент на **нерівність і владу**. Ідентичність формується під пресом суспільних інституцій. Водночас, реляційна перспектива підкреслює, що владні схеми можна трансформувати через новий досвід взаємодії. Якщо традиційний дискурс нав'язує певній групі стан об'єкта

(невизнаного Іншого), то цю травму можна опрацювати, створюючи *відносини, основані на визнанні і рівності*. Психотерапія, побудована на стосунку, стає своєрідною моделлю виходу з-під влади токсичних ідентичностей: людина вчиться бачити себе не через призму домінуючих стереотипів чи старих травматичних ролей, а через живий досвід **автентичного контакту** з іншим, де є місце для всіх її голосів.

Мова, ігри і соціальна конструкція «Я»: від феноменології до постмодерну. Ідентичність як дискурс неможливо уявити поза **мовою**, адже саме в мові ми формуємо, *хто ми є*. Л. Вітгенштайн показав, що значення слів визначається їх використанням у **мовних іграх** – правилах, встановлених спільнотою. Слово «Я» теж підпорядковується цим правилам: дитина вчиться вживати «я» через соціальну взаємодію, і навіть найінтимніші самоописання робляться мовою, запозиченою від інших. Отже, **«Я» – це мовний конструкт**, який ми освоюємо, граючи за певними культурними сценаріями. Зауваження Л. Вітгенштайна, що *«неможлива приватна мова»*, означає, що не існує суто індивідуальної, недоступної іншим форми вираження думок. Будь-яке визначення себе – «я є такий-то» – уже передбачає **іншого, хто це зрозуміє**. Звідси випливає соціальний конструкціонізм у психології, який стверджує, що особистість – не стільки «об'єкт, що пізнає сам себе», скільки **постійно переписуваний текст** у процесі соціального спілкування (Gergen, 1991).

Реляційний підхід поділяє цю увагу до мовних і смислових аспектів. Стосунки інтерпретуються як своєрідна *розмова*, де партнери домовляються про «версію реальності». Пацієнт і аналітик, взаємодіючи, фактично **співстворюють нову історію** життя пацієнта, як новий текст: переосмислюють події, дають інші назви почуттям, пробують нові описи self. У психотерапії виникає можливість **переписати** старий, травматичний, жорсткий і одновимірний наратив. Такий процес – по суті **мовна гра**: пацієнт

здійснює спроби говорити інакше про себе і свої переживання, спочатку в аналітичному просторі, а далі – і у житті поза кабінетом. Аналітик виступає тут *співтворцем оповіді* та фасилітатором вільної гри значень. Це дуже суголосно з постмодерним уявленням про «смерть автора» – немає єдиного автора історії, вона завжди спільно написана.

Важливою ознакою постмодерного мислення є *іронічне ставлення до будь-яких абсолютних тотожностей*. Р. Рорті, зокрема, підкреслював *випадковість* (contingency) нашого буття і мовлення, він доводив, що людина не має наперед заданої сутності чи призначення; ми творимо своє «я» так само, як автор пише роман – обираючи та тестуючи різні стилі, виправляючи чорнове на чистовик. *Ідентичність – як літературний текст*, відкритий до переписування. Р. Рорті називав ідеальним прикладом такого ставлення життя видатного митця, який озирається на своє минуле і може сказати: «Так, я хотів саме цього» – тим самим *привласнюючи* свою історію, надаючи їй сенсу. Кожен до певної міри може стати автором власної ідентичності, якщо звільниться від віри в «справжню природу Я», задану наперед (Rorty, 1989). Такий погляд співзвучний з М. Фуко, який у пізніх роботах говорив про *технології себе* – свідомі практики, за допомогою яких людина формує свій характер, стиль життя, образ себе (Foucault, 1988). Замість шукати «хто я насправді», М. Фуко пропонував запитати: «ким я *можу стати?*», тобто вбачав у ідентичності *проект творчості*.

На нашу думку, у контексті психотерапії такі ідеї означають, що ідентичність пацієнта розглядається не як прихована сутність, а як *історія, яку пацієнт має переповісти наново*. Аналітик – спів-автор, що заохочує вільні асоціації, або ж вільне поєднання смислів, дослідження альтернативних версій себе.

Розглянемо це на прикладі. Пацієнтка – зріла жінка близько 40 років – звернулася до психоаналітичної психотерапії у стані депресії, з відчуттям життєвої порожнечі та

переконанням у власній неповноцінності. В її наративах звучало глибоке самознецінення, переконання в тому, що вона є «другорядною», «винною», «нецікавою», «неповноцінною». Такі уявлення про себе формувалися в атмосфері родини, де батько постійно її пригнічував, знецінював і домінував, а мати ніяк не проявляла своєї суб'єктності, покійно погоджуючись на роль служниці. Після смерті батька його інтерпретації пацієнтки як «дурної», «нездатної», «неповноцінної» продовжили своє функціонування вже як її внутрішні наративи.

Пацієнтка завжди була чутливою і чуттєвою людиною, що в юності виявляла виняткову обдарованість у сфері живопису. Вона мала потенціал стати художницею, однак вимушена була відмовитися від мистецтва через хворобу батька і потребу працювати в корпоративному секторі. Це рішення, яке вона раціонально пояснювала як «необхідність», на глибшому рівні було продовженням життєвого сценарію самозречення, втрати себе на догоду чужим очікуванням.

Аналітичні сесії проходили в щільній атмосфері болю, смутку, фантазій про суїцид, постійних самозвинувачень. В один із таких моментів психотерапевт зауважив: «Коли людина каже, що не хоче жити, це може означати, що вона не хоче *так* жити». Ця ідея виявилася тим, що Р. Рорті називає «контингентним» мовним поворотом – точкою, де можливий перехід до нового опису реальності. Вона стала для пацієнтки одним з поштовхів до усвідомлення: справа не в тому, що вона «не здатна» жити, а в тому, що вона *не хоче продовжувати старий наратив*.

Поступово в аналізі почали спільно конструюватись інші смисли: через вільні асоціації, іронію, уявні експерименти, метафори. Агресія, яка раніше була спрямована на знищення себе, стала набувати іншого вектора – як енергія творення, протесту, особистісного авторства та асертивності. З часом пацієнтка наважилась звільнитись та відновити пошуки себе в мистецтві, а потім

організувала арт-бізнес. На одній з пізніших сесій вона розповіла, що була на дачі, і хтось із її сусідів зробив на стіні дачного будинку панно, що складалося з черепків розбитого посуду. Тоді у психотерапевтичній діаді з'явилась метафора про власне життя пацієнтки як таке, що заново зібране з уламків та перетворене тепер на мистецький акт.

На наш погляд, цей випадок ілюструє постмодерний і реляційний підхід до ідентичності. Пацієнтка входить у психотерапію з жорстким, одномірним, травматичним оповіданням про себе. Завдання аналітичного процесу полягає в тому, щоб створити простір для гри, для мовного та емоційного експерименту, де пацієнтка може дібрати нові описи, протестувати нові «я». Цей процес розгортається в аналітичних стосунках, де аналітик є співтворцем тексту – фасилітатором нових мовних ігор, нових наративів, нових ідентичностей. В цьому контексті, екстраполюючи ідеї Р. Рорті на психотерапевтичний процес, можна казати про поетику власного життя: «ставати тим, ким можеш бути», переписуючи себе як роман.

Отже, аналітичний процес постає як спільна робота з переписування власного наративу, де ідентичність розглядається як відкрита до змін і багатоголоса структура. У цьому сенсі психотерапія має не лише реконструктивний, а й герменевтичний вимір: вона зосереджена на тлумаченні життєвого досвіду, пошуку нових смислів, які можуть виникати у діалозі. Саме тут феноменологічний підхід додає глибини, дозволяючи фокусуватись як на змісті, так і на способі переживання – як суб'єкт живе себе у стосунках з іншим, як формується його відчуття реальності та автентичності.

Феноменологічний підхід допомагає краще зрозуміти, як формується переживання власного «Я» у контексті стосунків з іншими. У психотерапії це особливо помітно, коли пацієнт зустрічається з відчуттям, що живе не своїм життям, а радше за очікуваннями інших. У аналітичному сеттінгу з'являється

можливість досліджувати власні реакції, внутрішні конфлікти та суперечливі бажання. Пацієнт поступово наближається до способу існування, що більше відповідає його глибинним потребам і переживанням. У цьому процесі важливу роль відіграє спільна увага до того, як щось переживається «тут і тепер», а також до смислів, які поступово набувають форми в діалозі.

Висновки. На підставі проведеного аналізу *обґрунтовано реляційну концепцію ідентичності* як динамічного, інтерсуб'єктивного конструкту, що спільно конструюється у психотерапевтичному просторі. Ідентичність особистості не є статичною внутрішньою сутністю, а формується та трансформується у просторі міжособистісної взаємодії. На відміну від традиційних індивідуалістичних уявлень, самість розглядається як процесуальний феномен, що виникає у взаємозв'язку з іншими людьми та широким контекстом їхнього існування. Такий підхід дозволяє по-новому зрозуміти природу особистісного «Я», висвітлюючи його залежність від стосунків, спільного смислотворення і конкретних життєвих обставин.

Ідентичність є результатом інтерсуб'єктивного співконструювання: вона народжується і видозмінюється у процесі безперервної міжособистісної взаємодії. Психотерапевтичні стосунки виступають специфічним середовищем, де клієнт і терапевт спільно творять нові значущі смисли та наративи ідентичності. Взаємодія, побудована на емпатії, прийнятті та автентичному діалозі, відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки саме через неї відбувається взаємне віддзеркалення досвіду та підтвердження образу себе.

Одним із ключових висновків є усвідомлення динамічності і множинності ідентичності, що має змінний, багатогранний характер – вона постійно еволюціонує під впливом нового досвіду, рефлексії та взаємодії. Особистість інтегрує в собі множину потенційних самоконцепцій і ролей, кожна з яких може актуалізуватися залежно від ситуації та

партнерів по взаємодії. У різних стосунках на перший план виходять різні грані «Я», що свідчить про гнучкість і адаптивність ідентичності, самість складається з взаємопов'язаних аспектів, здатних по-різному проявлятися, надаючи індивіду можливість пристосовуватися до змінних обставин без втрати відчуття власної тяглості та цілісності.

Крім того, результати наголошують на вагомому впливі макроконтексту на конструювання ідентичності, що формується не тільки у межах безпосередньої діадної взаємодії, а й під значним впливом ширшого соціокультурного середовища. Культурні цінності, суспільні дискурси, нормативні очікування та історичні обставини задають рамки, в межах яких людина осмислює себе і вибудовує свої наративи ідентичності. Самість занурена у широкий контекст спільноти й епохи: те, як особистість себе усвідомлює і ким себе визначає, значною мірою зумовлено доступними в цьому контексті смислами та практиками. У процесі психотерапії необхідно враховувати соціальне тло пацієнта, оскільки макросередовище опосередковано присутнє у будь-якій інтерсуб'єктивній взаємодії і здатне як підтримувати, так і обмежувати особистісні зміни.

Динамічний та співконструйований характер ідентичності вказує на її значний трансформаційний потенціал. Психотерапія надає можливість реорганізувати власні уявлення про себе, віднайти нові смисли особистої історії та інтегрувати раніше несумісні аспекти своєї особистості. Через новий досвід співпраці з аналітиком, пацієнт здатен випробувати альтернативні способи буття, сформувати більш цілісний та автентичний образ «Я». Цей трансформаційний аспект особливо підкреслює роль психотерапії, що слугує полем для розвитку і трансформації ідентичності.

Теоретичний внесок проведеного дослідження полягає у розробці цілісної реляційної моделі ідентичності, яка поєднує міжособистісний та

контекстуальний виміри особистісного розвитку. Запропонована концепція розширює та поглиблює існуючі наукові уявлення про природу ідентичності, зміщуючи акцент із статичних, есенціалістичних підходів до «Я» на його динамічну, співзалежну з оточенням сутність. Такий підхід узгоджується із сучасними тенденціями психологічної науки, що розглядають психіку крізь призму відносин і контексту. У межах даної роботи здійснено синтез напрацювань різних теоретичних напрямів – зокрема ідей інтерсуб'єктивного психоаналізу, соціального конструкціонізму та наративної психології – що дозволило подолати розрив між індивідуальними та соціальними аспектами аналізу ідентичності. Отримані результати підкреслюють нерозривну єдність внутрішніх психічних процесів і міжособистісних стосунків у становленні самості, пропонуючи нову перспективу для розуміння особистості як одночасно суб'єкта і продукту взаємодії. Таким чином, стаття робить внесок у теорію психотерапії та психології особистості, обґрунтовуючи новий підхід до трактування ідентичності, що враховує її динамічну природу та реляційну обумовленість.

Практичні імплікації дослідження безпосередньо стосуються сфери психотерапевтичної допомоги. Розуміння ідентичності як динамічного співконструйованого феномену дозволяє фахівцям переосмислити підходи до роботи з клієнтами, які мають запити, пов'язані з самовизначенням, самооцінкою чи особистісними змінами. Психотерапевт, озброєний цією концепцією, усвідомлює себе активним учасником та співтворцем змін у самості клієнта. Це накладає особливу відповідальність на характер взаємодії в психотерапевтичній діаді, якість стосунків у якій стають критично важливими для успішного співконструювання нових смислів. Врахування множинності селф спонукає до комплексного оцінювання статусу

пацієнта, різні аспекти «Я» якого можуть проявлятися у відповідних ситуаціях, та потребувати допомоги у усвідомленні та інтеграції. Крім того, знання про вплив макроконтексту підказує необхідність культурної чутливості та уваги до соціальних чинників: зокрема до унікального життєвого досвіду пацієнта, групової належності, цінностей та суспільних установок, що впливають на самовизначення. Застосування реляційної перспективи у практиці таким чином підвищує ефективність психотерапії, оскільки інтервенції узгоджуються з реальними взаєминами та життєвим контекстом пацієнта.

Перспективи подальших досліджень полягають у детальнішому вивченні окремих аспектів реляційної ідентичності та емпіричній перевірці зроблених висновків у різноманітних контекстах. Зокрема, доцільними є подальші дослідження механізмів інтерсуб'єктивного співконструювання ідентичності у процесі психотерапії – наприклад, аналіз діалогової взаємодії між

терапевтом і клієнтом, що дозволить описати тонкі процеси спільного творення смислу «Я». Перспективними видаються і кількісні, і якісні роботи, що простежать динаміку ідентичності до та після терапевтичного втручання, аби емпірично підтвердити трансформаційний потенціал реляційного підходу. Окремим напрямом для подальшого пошуку є дослідження впливу макроконтексту: порівняльні міжкультурні дослідження можуть показати, як різні соціальні умови та культурні наративи модифікують процес співконструювання ідентичності. Також варто розширити застосування запропонованої моделі за межі індивідуальної терапії – наприклад, в груповій роботі чи організаційному консультуванні – і оцінити її ефективність у цих сферах. Загалом, подальші наукові розвідки допоможуть уточнити й розвинути реляційну концепцію ідентичності, сприяючи її еволюції та глибшій інтеграції в сучасну психологічну науку і практику.

Література:

1. Aron, L. (1996). *A meeting of minds: Mutuality in psychoanalysis*. The Analytic Press.
2. Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. Routledge.
3. Benjamin, J. (1988). *The bonds of love: Psychoanalysis, feminism, and the problem of domination*. Pantheon Books.
4. Benjamin, J. (2018). *Beyond doer and done to: Recognition theory, intersubjectivity and the third*. Routledge.
5. Broman, R. (2007). The structure of desire and recognition: Self-consciousness and self-constitution. *Philosophy & Social Criticism*, 33(1), 127–150. <https://doi.org/10.1177/0191453707071389>
6. Bromberg, P. M. (1998). *Standing in the spaces: Essays on clinical process, trauma, and dissociation*. The Analytic Press.
7. Cushman, P. (2019). *Between two worlds: A political psychology for precarious times*. Oxford University Press.
8. Davies, J. M. (2004). Whose bad objects are we anyway? Repetition and our elusive love affair with evil. *Psychoanalytic Dialogues*, 14(6), 711–732.
9. Davies, J. M., & Frawley, M. G. (1992). Dissociative processes and transference-countertransference paradigms in the treatment of adult survivors of childhood sexual abuse. *Psychoanalytic Dialogues*, 2(1), 5–36.
10. Deleuze, G. (1993). *The fold: Leibniz and the Baroque* (T. Conley, Trans.). University of Minnesota Press. (Original work published 1988)
11. Deleuze, G. (1994). *Difference and repetition* (P. Patton, Trans.). Columbia University Press. (Original work published 1968)
12. Deleuze, G., & Guattari, F. (1987). *A thousand plateaus: Capitalism and schizophrenia* (B. Massumi, Trans.). University of Minnesota Press. (Original work published 1980)
13. Erikson, E. H. (1959). *Identity and the life cycle*. International Universities Press.
14. Foucault, M. (1972). *The archaeology of knowledge* (A. M. Sheridan Smith, Trans.). Pantheon Books. (Original work published 1969)
15. Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison* (A. Sheridan, Trans.). Pantheon Books. (Original work published 1975)
16. Foucault, M. (1988). Technologies of the self. In L. H. Martin, H. Gutman, & P. H. Hutton (Eds.), *Technologies of the self: A seminar with Michel Foucault* (pp. 16–49). University of Massachusetts Press.

17. Freud, S. (1929). *Das Unbehagen in der Kultur* [Civilization and its discontents]. Internationaler Psychoanalytischer Verlag.
18. Gergen, K. J. (1991). *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life*. Basic Books.
19. Gerson, S. (2004). The relational unconscious: A core element of intersubjectivity, thirdness, and clinical process. *The Psychoanalytic Quarterly*, 73(1), 63–98.
20. Harris, A. (2000). Gender as a soft assembly: Tomboys' stories. *Studies in Gender and Sexuality*, 1(3), 223–250.
21. Hegel, G. W. F. (1977). *Phenomenology of spirit* (A. V. Miller, Trans.). Oxford University Press. (Original work published 1807)
22. Heidegger, M. (1962). *Being and time* (J. Macquarrie & E. Robinson, Trans.). Harper & Row. (Original work published 1927)
23. Kernberg, O. F. (2006). Identity: Recent findings and clinical implications. *Psychoanalytic Inquiry*, 26(4), 395–406. <https://doi.org/10.1080/07351690600995515>
24. Kohut, H. (1971). *The analysis of the self*. International Universities Press.
25. Kojève, A. (1969). *Introduction to the reading of Hegel: Lectures on the phenomenology of spirit* (J. H. Nichols Jr., Trans.). Basic Books.
26. Kristeva, J. (1982). *Powers of horror: An essay on abjection* (L. S. Roudiez, Trans.). Columbia University Press. (Original work published 1980)
27. Levinas, E. (1969). *Totality and infinity: An essay on exteriority* (A. Lingis, Trans.). Duquesne University Press. (Оригінальна робота опублікована 1961)
28. McAdams, D. P. (1997). *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. Guilford Press.
29. Mitchell, S. A. (2000). *Relationality: From attachment to intersubjectivity*. The Analytic Press.
30. Ogden, T. H. (2020). Toward a revised form of analytic thinking and practice: The evolution of analytic theory of mind. *The Psychoanalytic Quarterly*, 89(2), 201–226.
31. Rorty, R. (1989). *Contingency, irony, and solidarity*. Cambridge University Press.
32. Sartre, J.-P. (1956). *Being and nothingness: An essay on phenomenological ontology* (H. E. Barnes, Trans.). Philosophical Library. (Original work published 1943)
33. Stern, D. B. (1997). *Unformulated experience: From dissociation to imagination in psychoanalysis*. The Analytic Press.
34. Stolorow, R. D., Atwood, G. E., & Orange, D. M. (2002). *Worlds of experience: Interweaving philosophical and clinical dimensions in psychoanalysis*. Basic Books.
35. Sullivan, H. S. (1953). *The interpersonal theory of psychiatry*. W. W. Norton & Company.
36. Winnicott, D. W. (1971). *Playing and reality*. Tavistock Publications.
37. Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical investigations* (G. E. M. Anscombe, Trans.). Basil Blackwell.

УДК 159.98:167

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-544-550

СИСТЕМА КОУЧ-НАСТАВНИЦТВА В КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Алла Капацина

Аспірантка кафедри психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»» м. Київ, Україна, e-mail: KapatsynaAO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3621-8939>

COACHING COUNSELING OF MANAGERS IN CONDITIONS OF PROFESSIONAL CRISIS

Alla Kapatsyna

Postgraduate student of the Department of Psychology "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KapatsynaAO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3621-8939>

Анотація. У статті описано впровадження в роботу комерційної організації системи коуч-наставництва, яке складається з декількох етапів, а саме: 1) визначення цілей і завдань коуч-наставництва; 2) розробка критеріїв інтеграції менеджера в бізнес-процес; 3) розробка програми; 4) розробка критеріїв оцінки менеджера і наставника; 5) розробка системи мотивації наставників; 6) розробка регламентуючих документів, які супроводжують увесь процес інтеграції менеджера; 7) вибір наставників; 8) організація і проведення PR-заходів у комерційній організації для введення системи коуч-наставництва; 9) навчання та інструктаж наставників, їх мотивування; 10) проведення пілотного пробного проекту; 11) отримання зворотного зв'язку від учасників процесу; 12) аналіз і коригування (в разі необхідності) програми. Висвітлюються також ключові навички фахівця, який може стати коуч-менеджером: планування та управління часом; аналітичне мислення; ведення комерційних переговорів; вибудовування міжособистісного спілкування в організації; встановлення рапорту (специфічного міжособистісного контакту, що включає певну міру довіри або взаєморозуміння з людиною або групою людей); надання зворотного зв'язку; активне слухання; отримання інформації; спостереження за роботою або процесом; фасилітація; встановлення стандартів організаційної поведінки; допомога в навчанні; оцінка результатів роботи і набутих навичок. Описані також методи пошуку менеджера, який здатний займатися коучингом на робочому місці: 1) оцінка персоналу; 2) вибір наставника за результатами корпоративних тренінгів; 3) спеціально змодельовані ділові ігри; 4) аналітичний відбір.

Ключові слова: коучинг, коуч-менеджмент, система коуч-наставництва, розвиток професійних компетенцій методом коучингу.

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

Abstract. The article describes the implementation of a coaching-mentoring system in the work of a commercial organization, which consists of several stages, namely: 1) defining the goals and objectives of coaching-mentoring; 2) developing criteria for integrating a manager into the business process; 3) developing a program; 4) developing criteria for evaluating a manager and a mentor; 5) developing a system for motivating mentors; 6) developing regulatory documents that accompany the entire process of integrating a manager; 7) selecting mentors; 8) organizing and conducting PR events in a commercial organization to introduce a coaching-mentoring system; 9) training and instructing mentors, motivating them; 10) conducting a pilot trial project; 11) receiving feedback from process participants; 12) analyzing and adjusting (if necessary) the program. The key skills of a specialist who can become a coaching-manager are also highlighted: planning and time management; analytical thinking; conducting commercial negotiations; building interpersonal communication in the organization; establishing rapport (specific interpersonal contact, which includes a certain degree of trust or mutual understanding with a person or group of people); providing feedback; active listening; obtaining information; observing work or a process; facilitation; setting standards of organizational behavior; assisting in learning; evaluating work results and acquired skills. Methods for finding a manager who is able to engage in coaching in the workplace are also described: 1) personnel assessment; 2) selection of a mentor based on the results of corporate training; 3) specially simulated business games; 4) analytical selection.

Keywords: coaching, coach-management, coach-mentoring system, development of professional competencies by the coaching method.

Formul: 0; **Fig.:** 0, **Tab:** 0, **Bibl:** 11

Постановка проблеми. Останніми роками кожна комерційна організація в Україні особливо відчуває гостру потребу у висококваліфікованих фахівцях – менеджерах по роботі з клієнтами. Традиційна підготовка фахівців у зв, на жаль, сьогодні не гарантує достатнього розвитку рівня компетенцій, оскільки кожна комерційна організація має свою специфіку роботи та певні особливості корпоративної культури, що неможливо врахувати за узвичаєної підготовки студентів. Тому наразі важливо розвивати професійні компетенції менеджерів на робочих місцях силами самої організації в рамках існуючих корпоративних правил та орієнтуючись на ключові показники ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням підготовки менеджерів присвячені роботи Н. Багдасар'ян, М. Берулави, З. Жуковської, В. Жураковського, Н. Селезньової, В. Симонова, С. Тимошенко та ін. Результати досліджень професійної діяльності менеджерів відображені в роботах М. Альберта, Н. Валєєва, В. Галєєва, С. Диріна, В. Іванова, Л. Кудряшової, І. Львова, С. Макарова, В. Тарасова та ін. Останнім часом у психологічній науці активно розвивається компетентнісний підхід до вивчення особистості та фахової діяльності менеджера. Наразі вивчені такі аспекти й особливості використання компетентнісного підходу: методи реалізації компетентнісного підходу за досвідом різних країн (І. Зимня, О. Овчарук, О. Пометун); модернізація освіти на основі компетентнісного підходу (О. Бермус, Н. Бібік, Т. Геріш, Л. Паращенко, П. Самойленко, Л. Штика); сутність компетентностей (Е. Зеєр, О. Крісан, Ю. Татур, О. Онопрієнко, В. Ягупов, В. Свистун); вивчення рівнів розвитку компетентностей (В. Байденко, І. Іванова, Х. Кеурулайнен, М. Савчин, О. Пащенко); показники і критерії оцінювання професійної компетентності (О. Слюсаренко); методи оцінки професійної

діяльності (Р. Бояціє).

У доступних нам джерелах ми не знайшли описів структурованої системи коуч-наставництва в комерційних організаціях з метою розвитку професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами.

Формулювання цілей статті. Мета статті – описати процес впровадження в роботу комерційної організації системи коуч-наставництва з метою розвитку професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Коучинг як метод розвитку компетенцій персоналу на робочому місці є одним із найефективніших методів удосконалення професійної майстерності. Винятково важливо застосовувати недирективний коучинг, оскільки кожен працівник має достатній потенціал для фахового вдосконалення, а коуч, який не дає прямих інструкцій, а лише ставить питання, сприяє розвитку професійного потенціалу (Atkinson, 2013). Застосовуючи питання при процесі вдосконалення компетенцій, коуч-наставник направляє менеджера на досягнення цілей. Відкриті питання коуча, спрямовані на побудову результату, – ефективні інструменти для серйозних змін у професійній поведінці працівників (Downey, 2003). Щоб зміни у професійних компетенціях відбулися, важливо керувати цим процесом, а не пускати його на самоті. Фахове зростання має бути керованим, і наставник разом з підлеглим менеджером відповідає за це (Grant, 2020).

Щоб зміни були помітними і системними, важливо впровадити в роботу комерційних організацій систему коуч-наставництва (Stack, 2006; Starr, 2016). На наш погляд, кожна комерційна організація може впровадити в свою діяльність систему коуч-наставництва з метою вдосконалення професійних компетенцій менеджерів та для інших цілей.

Ми вважаємо, що умовно можна виділити такі етапи розробки і впровадження системи коуч-наставництва в

комерційних організаціях:

- 1) визначення цілей і завдань коуч-наставництва;
- 2) розробка критеріїв інтеграції менеджера в бізнес-процес;
- 3) розробка програми;
- 4) розробка критеріїв оцінки менеджера і наставника;
- 5) розробка системи мотивації наставників;
- 6) розробка регламентуючих документів, які супроводжують увесь процес інтеграції менеджера;
- 7) вибір наставників;
- 8) організація і проведення PR-заходів у комерційній організації для введення системи коуч-наставництва;
- 9) навчання та інструктаж наставників, їх мотивування;
- 10) проведення пілотного пробного проекту;
- 11) отримання зворотного зв'язку від учасників процесу;
- 12) аналіз і коригування (в разі необхідності) програми.

Розглянемо вищевказані етапи більш детально. На *першому етапі*, крім загальних цілей, повинні бути сформульовані конкретні специфічні цілі, які комерційна організація хоче досягти реалізацією цієї програми. Потрібен опис існуючої ситуації, її аналіз і відповідь на головне запитання: чому саме ця програма вирішить проблему? Необхідне чітке визначення очікуваних результатів (Arobaz, 2016). Від ефективного виконання цих завдань будуть залежати методи реалізації програми.

Другий етап передбачає розробку критеріїв інтеграції менеджера по роботі з клієнтами в бізнес-процес. Етап безпосередньо пов'язаний з поставленими цілями. Як ми зрозуміємо, що наші цілі досягнуті? Якою має бути поведінка менеджера, які результати в роботі він повинен отримати?

На *третьому етапі* потрібно розробити поведінкові шкали для оцінки менеджерів і наставників. Ця процедура забезпечує об'єктивність одержаних даних.

Четвертий етап передбачає впровадження мотиваційних систем для персоналу (монетарних та немонетарних). Необхідно зробити процес коуч-наставництва корисним як для організації, так і для її менеджерів. Слід підвищити престижність цієї діяльності, сформувати інститут наставництва. Тут важливо продіагностувати персонал стосовно їх мотивації до роботи і підібрати адекватні мотиваційні впливи на ключових суб'єктів бізнес-процесів. На *п'ятому та шостому етапах* необхідні формалізація процесу, створення корпоративної алгоритмізованої технології, що слід описати документально. *Шостий етап* містить у собі відбір висококваліфікованих фахівців, здатних і бажаючих здійснювати роботу з наставництва. На *сьомому етапі* важливо в комерційній організації провести відповідні інформаційні акції, щоб знизити тривожність персоналу, знизити їх спротив до змін в організації та посилити мотивацію, відповідальність усіх учасників процесу за реалізацію програми коуч-наставництва. На цьому етапі важлива також прозорість внутрішніх комунікацій, розуміння цілей і завдань усіма учасниками цього процесу.

Восьмий етап – це навчання технології проведення наставництва, формування у коуч-наставників необхідних навичок проведення коуч-сесій. *Дев'ятий етап* – пілотний проект. Пробний варіант дає можливість отримувати зворотний зв'язок на всіх етапах реалізації проекту, аналізувати помилки, складності, коригувати програму в потрібному напрямку. На *десятому етапі* необхідно провести розбір ситуації, в разі необхідності – коригування програми, цілей і завдань. *Одинадцятий та дванадцятий етапи* передбачають аналіз одержаних результатів, складання звіту, затвердження програми.

Весь процес коуч-наставництва в комерційній організації можна умовно розділити на три частини: 1) адаптація; 2) навчання; 3) коучинг на робочому місці. Адаптація – процес інтеграції нових

менеджерів у зовнішній і внутрішній бізнес-процесі організації; зміна поведінки менеджера відповідно до вимог середовища (Besser-Sigmund, 2010). Навчання – процес освоєння знань і навичок (Cannio, 2019). Коучинг на робочому місці – процес поліпшення кількісних або якісних характеристик, умінь або знань фахівця у специфічній сфері; використання вже набутих знань і умінь у специфічній ситуації або зі специфічною метою (Starr, 2016). Навчання в комерційній організації найчастіше – це тренінг, проведений фахівцями-тренерами, як внутрішніми, так і запрошеними ззовні. Однак, навіть для організації з потужними ресурсами неможлива ефективна реалізація тренінгових програм для всього персоналу в короткі терміни. Тому основний у комерційній організації за обсягом навантаження процес навчання – коучинг, здійснюваний менеджерами і спеціалістами на робочому місці, а також внутрішніми і зовнішніми тренерами організації, які мають підготовку коуча (Stack, 2004).

Коучинг ми розглядаємо як елемент системи наставництва. Наставництво охоплює широкий діапазон проблем, будучи набагато більш загальним процесом, ніж коучинг, що стосується конкретного вміння або сфери діяльності. Одна з ключових переваг наставництва в комерційних організаціях полягає в індивідуальному підході до учнів. Наставник, зазвичай, відповідає за одного або декількох учнів і не тільки навчає їх фаховій майстерності, а й виконує, в певній мірі, функції вихователя, допомагаючи їм опановувати основні вимоги професійної ролі, формуючи необхідні ділові якості, відповідне ставлення до роботи і зразки організаційної поведінки, які потрібні для успішного виконання своїх посадових обов'язків.

При розробці і впровадженні системи наставництва виникає питання: хто повинен виконувати функції наставника? *Вибір такого фахівця* – процес складний і залежить від цілей самої програми. Коуч-наставником, як правило, стає досвідчений

та авторитетний менеджер з великим стажем роботи в даній організації. При введенні людини в організацію і при подальшому розвитку і кар'єрному просуванні менеджера функції його наставника можуть виконувати абсолютно різні люди.

Наставник – людина, відповідальна за інтеграцію нового менеджера в бізнес-процеси організації (Whitmore, 2007). Він здійснює різні процедури, які повинні призвести до повного освоєння новачком своїх обов'язків, а також правил і норм, притаманних організації та колективу. На наступному етапі роботи менеджера наставник сприяє просуванню і розвитку менеджера всередині організації і його ефективній фаховій діяльності. Цей процес триває протягом усього часу роботи менеджера в компанії, й інструментом розвитку менеджера, який використовує наставник, є коучинг. У одного наставника може бути кілька підопічних, але, як показує наша практика, ефективною робота буде лише в тому випадку, якщо їх кількість не більша чотирьох.

Наставник не обов'язково повинен займати керівну позицію, якщо ми говоримо про перший етап наставництва, тобто про адаптацію нового менеджера по роботі з клієнтами. Але коли мова йде про коучинг, то роль наставника може взяти на себе безпосередній керівник або лінійний менеджер. Також це може бути штатний коуч комерційної організації. Наставників для першого етапу можна вибрати з досвідчених працівників, придатних до цієї роботи.

В комерційній організації обов'язково є люди, до яких звертаються за порадою частіше, ніж до інших менеджерів, і які отримують задоволення від цього процесу. Серед таких працівників вибирати наставників найкраще. Вибір наставника може відбуватися по-різному. Але відбір і підготовка коуч-наставників повинні відбуватися системно та за заданими параметрами. Необхідно пам'ятати: незважаючи на те, що всі коуч-наставники повинні пройти обов'язкове навчання, не

всі фахові навички можна розвинути досить швидко. Є певні здібності й навички, які повинні бути у претендента обов'язково.

Існує, на наш погляд, кілька методів визначення придатних для цієї діяльності менеджерів.

1) *Оцінка персоналу.* Для цього потрібно включити відповідні компетенції в оціночний профіль. За результатами оцінки виявляються менеджери з відповідними якостями і мотивацією. Безумовний плюс цього методу в тому, що за результатами оцінки добре видно, якою мірою розвинений кожен навик, як це відбивається в поведінці, що необхідно менеджеру, щоб бути більш ефективним. На підставі цих даних можливо будувати програми навчання для наставників і надалі коригувати їх.

2) *Вибір наставника за результатами корпоративних тренінгів.* Це може бути будь-який діловий тренінг, присвячений роботі з людьми (лідерство, бізнес-комунікації, командоутворення). Тренеру ставиться задача: вибрати учасників з відповідними якостями.

3) *Спеціально змодельовані ділові ігри.* Це найбільш ефективний, але і найбільш витратний метод, оскільки передбачає розробку оціночного центру під одну конкретну задачу. Не кожна організація має в своєму розпорядженні часові, людські та матеріальні ресурси для розробки і проведення подібного заходу.

4) *Аналітичний відбір.* Також можна вибрати коуч-наставників таким чином: вивчити їх резюме, особисті та професійні профілі; провести з ними інтерв'ю за заздалегідь розробленим планом; звернути увагу на спостереження під час сесій знайомства новачків з колективом; проаналізувати, наскільки всі учасники цього процесу психологічно сумісні.

До основних функціональних обов'язків коуч-наставника належать такі: визначити потреби новачка-менеджера в професійному розвитку; пояснити процес коуч-наставництва учням; полегшити процес адаптації в організації; допомогти оволодіти технологіями роботи; допомогти

у визначенні навчальних цілей і плануванні дій; запропонувати учням різні можливості навчання з метою підвищення коефіцієнта їх продуктивності; дати учням зворотний зв'язок, ґрунтуючись на спостереженні за їх поведінкою на робочому місці; допомогти учневі ідентифікувати проблеми і можливі варіанти їх вирішення; допомогти учневі мотивувати себе на досягнення виробничих цілей.

Ключові гнучкі навички, які повинен мати ефективний коуч-наставник, можуть бути такими: планування та управління часом; аналітичне мислення; ведення комерційних переговорів; вибудовування міжособистісного спілкування в організації; встановлення рапорту (специфічного міжособистісного контакту, що включає певну міру довіри або взаєморозуміння з людиною або групою людей); надання зворотного зв'язку; активне слухання; отримання інформації; спостереження за роботою або процесом; фасилітація; встановлення стандартів організаційної поведінки; допомога в навчанні; оцінка результатів роботи і набутих навичок. Необхідно, щоб наставник володів такими рисами характеру та якостями: емпатичний, надає підтримку; терплячий; оптиміст; відповідальний; налаштовує на довіру; об'єктивний та безоцінний; схильний до рефлексії; уважний; чесний. Також важливо, щоб коуч-наставник мав у своїй роботі стабільно позитивний результат (за ключовими показниками ефективності).

Вибір відповідального за координацію всього процесу – важливий етап у функціонуванні всієї програми коуч-наставництва. Один із варіантів вирішення цього завдання – передача контрольних функцій керівникові підрозділу, однак це вимагатиме від нього великих витрат часу. Багато організацій схильються до передачі контрольних функцій відділові персоналу, оскільки, як правило, саме там займаються навчанням (за відсутності у компанії власного навчального центру). В деяких великих організаціях доцільно ввести спеціальну посаду менеджера з адаптації.

Оскільки організація і контроль усього процесу наставництва вимагає великих витрат часу, введення такої посади вирішує багато проблем.

В обов'язки координатора програми коуч-наставництва входить здійснення періодичного моніторингу цього процесу. Саме він має право перевіряти поточну документацію, отримувати зворотний зв'язок від менеджерів, наставників і керівників. Також до нього стікається вся інформація з роботи системи. В обов'язки координатора входять оповіщення учасників про початок нового етапу програми (це особливо важливо коли програма тільки впроваджується) та обробка оцінних бланків. Частково функції контролю може виконувати керівник відділу. Наприклад, у нього можуть зберігатися плани проведення програми кожного наставника. При виконанні кожного заходу, закріпленого в плані, наставник повинен поставити свій підпис і коментарі. Для цього він бере бланк у керівника, а потім повертає йому. Це забезпечує функцію подвійного контролю – з одного боку, відповідальність наставника перед керівником відділу, з іншого боку, відповідальність керівника перед HR-відділом за виконання програми, оскільки координатор може провести моніторинг у будь-який момент.

Наявність такого плану є ефективним інструментом контролю, а також докладною інструкцією для наставника. Можна створити електронний варіант такого плану, де кожен наставник зазначає проведення того чи того заходу. Координатор програми коуч-наставництва може відстежувати те, що відбувається, в режимі online. Дуже важливо фіксувати конкретні дати заходів у плані роботи наставника, оскільки це забезпечує більш чітку організацію процесу. Наприклад, на третій робочий день наставник повинен надати менеджерів зворотний зв'язок. Це позначається в плані (структура і дата зворотного зв'язку). Такий же план є у менеджера. Наставник обов'язково повинен зазначити в бланку, що надав зворотний

зв'язок. Керівник відділу та координатор легко можуть перевірити, чи був проведений зворотний зв'язок саме в цей день, і якщо не було, то з'ясувати, чому цього не сталося.

Важливим елементом здійснення контролю і моніторингу є регламентуючі документи та бланки звітності. Продумана документація значно економить час усіх учасників процесу і дозволяє отримати адекватну інформацію, яку можна використовувати для оцінки результату і планування подальшої діяльності. Як свідчить наш власний досвід, сесію коуч-наставництва доцільно проводити за таким планом.

У коуч-наставництві здебільшого бувають два типи обговорень виробничої ситуації: *ситуативні та планові*. Ситуативні обговорення – це реакція на ситуацію, що виникла; фокусування наставника на одному-двох аспектах роботи; вимагають мало підготовки; проводяться, як тільки трапиться нагода, найчастіше не заплановано. Планові обговорення – це реакція на довгострокові тенденції в роботі. Наставник та менеджер фокусуються на всій роботі. Планові обговорення вимагають детальної розробки і постійної підготовки, проводяться щотижня на регулярній основі (згідно з технологією роботи менеджера), проходять у заплановані терміни.

Алгоритм ефективного обговорення при проведенні коуч-наставництва ідентичний як для ситуативного, так і для планового обговорення. Фактично обговорення при наставництві формально розділено на дві частини. Перша частина – це діагностика, друга – створення плану дій. Метою діагностики є створення обопільно зрозумілої картини сфер, де потрібна зміна поведінки менеджера. Для цього необхідно визначити розрив між дійсним поточним рівнем роботи (відповідь на питання: «Де ми зараз? Який рівень професійного розвитку ми приймемо за точку відліку?») і бажаним рівнем (відповідь на питання: «Де ми хочемо бути? Якого рівня професійного розвитку

співробітника ми можемо досягти з урахуванням його потенціалу?»).

Діагностика, що проводиться при обговоренні, включає в себе *три етапи*.

1. Пояснення менеджеру, чому необхідно обговорення його поведінки на робочому місці.

2. Вивчення ситуації. Спільний аналіз професійної поведінки, яка могла викликати проблему або яка може бути зміненою в кращий бік.

3. Отримання від менеджера зворотнього зв'язку, який переконає наставника в тому, що він згоден з висновками діагностики. Після діагностики наставник та менеджер разом складають план, де описують детальний алгоритм наступних дій.

Висновки.

1. Система коуч-наставництва, задля упровадження в комерційних організаціях, повинна мати таку етапність дій: визначення цілей і завдань коуч-наставництва; розробка критеріїв інтеграції менеджера в бізнес-процес; розробка програми; розробка критеріїв оцінки менеджера і наставника; розробка системи мотивації наставників; розробка регламентуючих документів, які супроводжують увесь процес інтеграції

менеджера; вибір наставників; організація і проведення PR-заходів у комерційній організації для введення системи коуч-наставництва; навчання та інструктаж наставників, їх мотивування; проведення пілотного пробного проекту; отримання зворотного зв'язку від учасників процесу; аналіз і коригування (в разі необхідності) програми.

2. Коуч-наставник повинен володіти такими рисами характеру: емпатичний, надає підтримку; терплячий; оптиміст; відповідальний; налаштовує на довіру; об'єктивний та безоцінний; схильний до рефлексії; уважний; чесний. Також важливо, щоб коуч-наставник мав у своїй роботі стабільно позитивний результат (за ключовими показниками ефективності).

3. Коуч-наставник повинен мати гнучкі навички.

4. Коуч-наставників бажано готувати до наставництва у самій комерційній організації. Щоб обрати для такої діяльності релевантного кандидата, можна застосовувати такі методи: оцінка персоналу; вибір за результатами корпоративних тренінгів; аналітичний відбір.

Література:

1. Atkinson, Marilyn (2013). The Path to Change. Transformational Metaphors. Vancouver.
2. Arobaz, P. (2016). Notes d'un coach d'affaires. London.
3. Besser-Sigmund, K. (2010). Auto-coaching. La culture de la personnalité des managers. Bonn.
4. Downey, Myles (2003) Effective coaching. Boston.
5. Grant, Anthony (2020) Coaching décisionnel. Boston.
6. Cannio S. (2019). Maîtrise du coaching. Meilleures pratiques en coaching d'affaires. Vancouver.
7. Stack E (2004). Coaching en entreprise. Devenir

manager-formateur. Paris.

8. Starr, Julie (2016). A complete guide to the methods, principles and skills of personal coaching. London.
9. Stone, Douglas (2014). Thanks for the Feedback. New York.
10. Whitmore, John (2007) . The Inner Strength of a Leader. Coaching as a Method of Personnel Management. London.
11. Whitmore, John (2002). High Performance Coaching. London.

УДК 159.9:355.233.005.57
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-551-559

ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ОПЕРАТИВНОГО РІВНЯ

Олександр Коваленко

Ад'юнкт кафедри внутрішніх комунікацій, Національний університет оборони України, Україна, e-mail: kovalenko79@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8612-3674>

PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF MANAGERIAL COMPETENCE OF OPERATIONAL LEVEL OFFICERS

Oleksandr Kovalenko

Adjunct, Department of Internal Communications, National Defense University of Ukraine, Ukraine, e-mail: kovalenko79@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8612-3674>

Анотація. Наукова стаття присвячена комплексному дослідженню психологічних детермінант управлінської компетентності офіцерів оперативного рівня Збройних Сил України в контексті сучасних безпекових викликів. Актуальність дослідження зумовлена трансформаційними процесами у військовій сфері, що вимагають принципово нових підходів до професійної підготовки та управлінської діяльності військових лідерів.

Методологічна база дослідження ґрунтується на інтегративному підході, який поєднує психологічні, управлінські та соціально-професійні концепції. Авторський науковий доробок розкриває багатовимірну природу управлінської компетентності через призму психологічних механізмів професійної ефективності в умовах високої невизначеності та постійних змін.

Ключові наукові результати демонструють, що ефективність військового управління детермінована синергією технічних навичок, психологічної стійкості, лідерського потенціалу та адаптивних здатностей. Управлінська компетентність розглядається як динамічний, багаторівневий психологічний феномен, що інтегрує когнітивні, комунікативні, рефлексивні та аксіологічні компоненти професійної діяльності.

Дослідження розкриває еволюцію професійних вимог до офіцерів оперативного рівня, де пріоритетними стають не вузькоспеціалізовані технічні навички, а здатність до комплексного стратегічного мислення, адаптації та психологічно виваженого управління персоналом. Особливої значущості набувають міжфункціональні компетенції, що дозволяють ефективно вирішувати складні управлінські завдання в умовах невизначеності.

Наукова новизна роботи полягає в розробці концептуальної моделі управлінської компетентності, яка виходить за межі традиційних уявлень про професійну підготовку військових кадрів. Запропонована модель акцентує увагу на психологічних механізмах лідерства, емоційного інтелекту, стресостійкості та здатності до безперервного професійного розвитку.

Практичне значення дослідження реалізується через розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи підготовки офіцерського складу. Ключовими напрямками визначено розвиток технологічної адаптивності, формування міжфункціональних компетенцій, підвищення рівня емоційного інтелекту та стратегічного мислення.

У сучасних безпекових умовах управлінська компетентність офіцера оперативного рівня постає складним психологічним конструктом, що виходить за межі класичних уявлень про професійну підготовку. Визначальними стають не стільки технічні навички, скільки здатність до креативності, швидкої адаптації, врахування мотиваційних особливостей різних поколінь військовослужбовців та вибудовування ефективних комунікативних стратегій.

Теоретичне значення роботи полягає в системному аналізі психологічних детермінант управлінської компетентності з використанням сучасних наукових підходів. Це дозволило концептуалізувати поняття управлінської компетентності та розкрити його внутрішню психологічну структуру.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням психологічних механізмів формування управлінської компетентності, розробкою інноваційних технологій професійної підготовки та створенням диференційованих програм розвитку лідерського потенціалу офіцерів різних рівнів.

Наукова робота становить інтерес для психологів, управлінців, дослідників у сфері професійної освіти та військової справи, оскільки пропонує сучасний погляд на проблему підготовки професійних військовослужбовців в умовах високої невизначеності.

Ключові слова: управлінська компетентність, офіцери оперативного рівня, військове лідерство, компетенції, психологічний механізм, адаптивність, воєнний стан, професійна підготовка.

Формули: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 0; **бібл.:** 15

Abstract. The scientific article is dedicated to a comprehensive investigation of psychological determinants of managerial competence among operational-level officers of the Armed Forces of Ukraine within the context of contemporary security challenges. The relevance of the research is conditioned by transformational processes in the military sphere, demanding fundamentally innovative approaches to professional training and managerial activities of military leaders.

The methodological framework of the study is grounded in an integrative approach that synthesizes psychological, managerial, and socio-professional concepts. The authors' scientific contribution unveils the multidimensional nature of managerial competence through the prism of psychological mechanisms of professional effectiveness under conditions of high uncertainty and constant change.

Key scientific findings demonstrate that military management effectiveness is determined by the synergy of technical skills, psychological resilience, leadership potential, and adaptive capabilities. Managerial competence is conceptualized as a dynamic, multilevel psychological phenomenon integrating cognitive, communicative, reflexive, and axiological components of professional activity.

The research reveals the evolution of professional requirements for operational-level officers, where priority shifts from narrowly specialized technical skills to the ability for comprehensive strategic thinking, adaptation, and psychologically balanced personnel management. Interdisciplinary competencies that enable effective resolution of complex managerial tasks under uncertainty acquire particular significance.

The scientific novelty of the work lies in developing a conceptual model of managerial competence that transcends traditional perceptions of military personnel training. The proposed model emphasizes psychological mechanisms of leadership, emotional intelligence, stress resistance, and the capacity for continuous professional development.

The practical significance of the research is realized through developed recommendations for improving officer training systems. Key areas include developing technological adaptability, forming interdisciplinary competencies, enhancing emotional intelligence and strategic thinking levels.

In contemporary security conditions, the managerial competence of an operational-level officer emerges as a complex psychological construct extending beyond classical notions of professional training. Determinative factors become not so much technical skills as the ability to demonstrate creativity, rapid adaptation, consider motivational characteristics of different military personnel generations, and construct effective communication strategies.

The theoretical significance of the work resides in a systemic analysis of psychological determinants of managerial competence utilizing contemporary scientific approaches. This enabled conceptualizing the notion of managerial competence and revealing its internal psychological structure.

Prospects for further research are associated with in-depth exploration of psychological mechanisms of managerial competence formation, development of innovative professional training technologies, and creation of differentiated leadership potential development programs for officers at various levels.

The scientific work is of interest to psychologists, managers, researchers in professional education and military affairs, as it offers a contemporary perspective on professional military personnel training under conditions of high uncertainty.

Keywords: managerial competence, operational-level officers, military leadership, competencies, psychological mechanism, adaptability, martial law, professional training.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tabl.:** 0; **bibl.:** 15

Постановка проблеми. У контексті сучасних соціально-психологічних та геополітичних та безпекових трансформацій проблема управлінської компетентності офіцерського складу набуває особливої наукової та практичної значущості. Системні виклики, зумовлені глобальними кризовими явищами, пандемією та військовою агресією, актуалізують

потребу в розвитку професійної суб'єктності військових керівників.

Управлінська компетентність офіцерів оперативного рівня (далі – ОР) постає складним інтегративним психологічним феноменом, що розкривається через взаємопов'язані компоненти професійної діяльності. Когнітивний компонент характеризується здатністю до системного аналізу складних

інформаційних потоків, прогностичного моделювання та критичного мислення в умовах невизначеності. Емоційно-вольовий аспект виявляється у стресостійкості, адаптивності та здатності до ефективної саморегуляції в екстремальних ситуаціях.

Соціально-комунікативний вимір управлінської компетентності офіцерів ОР передбачає наявність вираженого лідерського потенціалу, розвинених навичок міжособистісної взаємодії та мотиваційного управління персоналом. Ключовими детермінантами управлінської діяльності офіцерів ОР визначено рівень професійної підготовки, зокрема професійної військової освіти в Національному університеті оборони України, сформованість управлінсько важливих психологічних характеристик та здатність до безперервного професійного розвитку військових управлінців.

Сучасна парадигма управлінської компетентності офіцерів ОР характеризується необхідністю превентивного реагування на виклики безпекового середовища, розробки інноваційних управлінських стратегій та інтегральної оцінки ризиків. Принципового значення набуває спроможність продукувати нестандартні рішення, здійснювати випереджальне планування та забезпечувати ефективне функціонування військових частин та підрозділів в умовах сучасних бойових дій.

Управлінська компетентність офіцерів ОР постає складним психологічним конструктом, що інтегрує професійні знання, особистісні характеристики та соціально-психологічні навички. Її розвиток є критично важливим для забезпечення ефективності військових операцій, боєздатності військових об'єднань, з'єднань і частин Збройних Сил України та здатності системи національної безпеки адекватно реагувати на сучасні виклики та загрози.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінська компетентність у сучасному науковому контексті розглядається як інтегральне психічне утворення керівника, що поєднує знання, навички, цінності, мотивацію та

особистісні якості, необхідні для ефективного прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей організації. Фундаментальні дослідження зарубіжних науковців, таких як Р. Бояцис, Д. МакКлелланд, Дж. Равен та інші, заклали теоретико-методологічні основи розуміння цього феномену (Лопушняк, 2022).

Еволюція наукової думки демонструє поступову трансформацію уявлень про професійно важливі якості керівників від технократичних до більш складних, психологічно орієнтованих моделей. У період з 30-х по 60-ті роки XX століття відбулося становлення психологічної концепції підготовки керівників, представленої працями Г. Мюнстерберга, М. Фоллетт, Е. Мейо та інших дослідників. Ключового значення набули дослідження групових психологічних феноменів, індивідуальних потреб та мотивів (Зінчук, 2007).

Школи наукового та адміністративного управління розширили уявлення про компетентність керівників. Було визначено ключові компетенції, що включають не лише технічні навички, але й адміністративні здібності. Психологічний портрет компетентного управлінця почав охоплювати такі характеристики, як вольова регуляція, наполегливість, емоційна стійкість, соціальна відповідальність та здатність до адаптації (Szczerpańska-Woszczyna, 2020).

Сучасний етап розвитку управлінської компетентності характеризується інтегративним підходом, який поєднує кількісні, процесні, системні та ситуаційні методологічні стратегії. Інтегративна модель включає аналіз статистичних методів, вивчення послідовності управлінських функцій, дослідження синергетичних ефектів та контекстуальних факторів (Мо, 2023).

Українські вчені, такі як О. Борисюк, Л. Карамушка, О. Кокун, Т. Мацевко, В. Осьодло, С. Поздишев, В. Свистун, О. Хміляр зробили значний внесок у розвиток теорії управлінської компетентності, досліджуючи її

системогенез, структурні компоненти та особливості (Коваленко, 2024). Водночас актуальним залишається вивчення психологічних механізмів та аксіологічних детермінант розвитку управлінської компетентності офіцерів ОР в контексті сучасних воєнних викликів.

Формулювання мети та методів дослідження. Мета дослідження полягає у комплексному науковому аналізі психологічних детермінант управлінської компетентності офіцерів ОР, розкритті її структурно-функціональних компонентів та розробці науково обґрунтованої концептуальної моделі управлінської компетентності офіцерів ОР. Методологія дослідження базується на фундаментальних принципах, що забезпечують всебічне вивчення управлінської компетентності офіцерів ОР. Принцип системності передбачає комплексне дослідження компетентності як багаторівневої динамічної системи, що дозволяє розглядати її цілісно. Принцип контекстуальності орієнтує на аналіз компетентності в конкретних соціально-професійних умовах сучасних безпекових викликів. Принцип суб'єктності забезпечує врахування індивідуально-психологічних особливостей офіцерів, їхніх особистісних характеристик та потенційних можливостей. Принцип розвитку розглядає управлінську компетентність офіцерів ОР як динамічну здатність до постійного професійного вдосконалення. Методологічний інструментарій ґрунтується на комплексному підході, що інтегрує теоретичні методи системного аналізу та критичного осмислення концептуальних моделей управління. Особливого значення набуває проектування інтегративної методології, здатної розкрити складні взаємозв'язки між структурними компонентами управлінської компетентності офіцерів ОР.

Методи дослідження включають системний аналіз наукової літератури, що дозволяє здійснити всебічний огляд існуючих наукових підходів та концепцій. Аналіз еволюції військового управління надає можливість простежити закономірності та тенденції розвитку

управлінської компетентності в історичній перспективі. Концептуальне моделювання забезпечує формування теоретичної моделі дослідження, яка інтегрує різні наукові погляди та підходи. Узагальнення теоретичних концепцій та підходів дозволяє сформулювати методологічні основи дослідження, виявити ключові наукові положення та теоретичні конструкти управлінської компетентності офіцерів ОР.

Виклад основного матеріалу дослідження. У третьому десятилітті XXI століття глобальне безпекове середовище характеризується складним переплетінням можливостей, викликів, ризиків та загроз (Лопушняк, 2022). Ефективна управлінська діяльність офіцера ОР вимагає розвиненої управлінської компетентності. Експоненційні трансформації техніко-технологічного, організаційного та інституційного характеру детермінують потребу у формуванні нової генерації офіцерів ОР.

Особливого значення набувають такі аспекти управлінської компетентності, як критичне мислення, когнітивна гнучкість, технологічна адаптивність та розвинений емоційний інтелект (Хейбер, 2023). В умовах повномасштабного вторгнення офіцери ОР повинні демонструвати здатність до фасилітації групової динаміки та підтримки позитивного соціально-психологічного клімату.

Інформаційно-комунікаційна парадигма з її цифровою домінантою створює нові вимоги до професійної діяльності. Компетентний офіцер ОР має бути проактивним у впровадженні інноваційних технологій та здатним ефективно комунікувати в умовах складного військового середовища (Дороніна, 2019).

Психологічний аналіз управлінської компетентності офіцерів ОР розкриває складний, багатогранний процес професійного становлення військових управлінців. Це динамічна система, що постійно еволюціонує під впливом соціальних, технологічних та професійних

трансформацій, вимагаючи постійного дослідження та вдосконалення психологічних механізмів розвитку професійної компетентності (Boyatzis, 1982).

Професійний розвиток офіцерів ОР являє собою складний психологічний конструкт формування компетентнісного профілю, що інтегрує системне та стратегічне мислення, оперативну діагностику організаційної ефективності та когнітивну рефлексію проблемних зон (Пінкер, 2024). Системогенез професійної компетентності передбачає неперервний процес інтеріоризації управлінських знань, трансформації зовнішніх впливів у внутрішні психологічні механізми прийняття рішень та розвитку адаптивних стратегій професійної поведінки.

Управлінська компетентність офіцерів ОР розкривається через складну психологічну систему консолідації військового колективу, забезпечення раціональної організації діяльності та підтримки оптимального рівня організаційної дисципліни. Емпатійне розуміння індивідуально-психологічних особливостей підлеглих постає фундаментальним психологічним механізмом ефективної управлінської взаємодії, що передбачає глибинне осягнення когнітивних стилів, характерологічних особливостей та актуальних психоемоційних станів особистості (Долженков, 2017).

Сучасна парадигма лідерства актуалізує мотиваційні конструкти персоналу через активізацію когнітивних процесів креативності та стимулювання інноваційних патернів мислення. Динамічне професійне середовище характеризується перманентною взаємодією волатильних екстернальних та інтернальних факторів, що вимагає від офіцера розвинутої інтегративної компетентності, яка синтезує епістемологічні конструкти, емпіричний досвід та інтуїтивні механізми когніції (“Лідерські компетенції для майбутнього”, n.d.).

Методологічною домінантою сучасного військового управління постає інноваційний менеджмент, центральним елементом якого є здатність до антиципації трансформацій, проектування новацій та імплементації інноваційних підходів. Управлінська компетентність офіцерів ОР розглядається як інтегральний психологічний конструкт, що об'єднує когнітивні, праксеологічні та особистісні характеристики, необхідні для ефективного управління в умовах невизначеності (Борисюк, 2014).

Управлінська компетентність офіцерів ОР формується через складні механізми інтеріоризації управлінських принципів, метакогнітивного опанування різноманітних управлінських парадигм та розвитку здатності контекстуальної адаптації теоретичних знань. Комунікативні здібності постають фундаментальним підґрунтям лідерської компетентності, що передбачає не лише вербальну експресивність, але й розвинуті механізми активного слухання та комунікативної гнучкості (“Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України”, 2024).

Сучасна психологічна парадигма підготовки військових керівників інтегрує принципи наукового управління з акцентом на психологічних механізмах формування управлінської компетентності. Особливого значення набувають такі психологічні характеристики, як здатність до управління колективними суб'єктами, лідерський потенціал, рефлексивність, дивергентне мислення, креативність та емпатійність у взаємодії з підлеглими (Dodd-McCue, 1990).

Інтегральним результатом професійного розвитку постає формування психологічного портрету офіцера ОР як суб'єкта управлінської діяльності, здатного до системного мислення, ситуативної адаптивності, неперервного саморозвитку та ефективної реалізації стратегічних цілей в умовах динамічних соціально-професійних трансформацій (Долженков, 2017).

Психологічна структура професійної діяльності офіцера ОР характеризується складною інтеграцією множинних психологічних ролей та компетентнісних вимірів. Концептуалізація управлінської компетентності офіцерів ОР постає як багатовекторний конструкт, що включає системну здатність до ефективної діяльності в умовах ситуативної невизначеності з домінантою на оптимізацію управлінських процесів та гармонізацію суб'єктно-об'єктних відносин (Schroder, 1989).

Інтегральна модель психологічних ролей офіцера ОР включає чотири ключові компоненти: лідерську, дипломатичну, наставницьку та інноваційну підсистеми. Лідерська роль маніфестується через здатність спрямовувати активність підлеглих з використанням психологічних механізмів харизматичного впливу, професійного авторитету та особистісної атракції. Дипломатична роль передбачає оптимізацію комунікативних стратегій на різних рівнях організаційної структури, профілактику та конструктивне розв'язання конфліктних інтеракцій (Коваленко, 2024).

Стратегії розвитку управлінської компетентності базуються на системі взаємодоповнюючих психологічних механізмів: безперервної професійної освіти, менторингу, практичної діяльності та соціального навчання. Тренінгові програми забезпечують інтеріоризацію теоретичних концептів управлінських парадигм, трансформуючи їх у практичні навички. Індивідуалізований розвиток через менторинг актуалізує потенціал соціального навчання, де досвідчений наставник виступає агентом трансляції професійного досвіду.

Сучасний контекст вимагає від офіцера ОР формування специфічних психологічних конструктів: інтегративної ідентичності, аксіологічної консистентності, когнітивної дивергентності та рефлексивної установки. Ці психологічні утворення забезпечують здатність до екстраполяції організаційних цілей, глибинного

розуміння професійного середовища та антиципації управлінських наслідків.

Домінуючими тенденціями розвитку управлінської компетентності є: цифрова трансформація, розвиток гнучких компетенцій, лідерський потенціал, аутогенний розвиток та міжфункціональна компетентність. Цифровізація вимагає технологічної адаптивності, гнучкі компетенції забезпечують ефективність в умовах невизначеності, лідерський вимір передбачає емпатійне та мотиваційне управління персоналом.

Психологічна сенситивність до мотиваційних диспозицій військовослужбовців є ключовою детермінантою формування управлінської компетентності сучасного військового керівника. Офіцер оперативного рівня має демонструвати високий рівень когнітивно-поведінкової адаптивності, що передбачає здатність до превенції панічних реакцій, забезпечення безпечових умов служби, оптимального розосередження особового складу та підтримки групової когезії, зокрема в умовах дистанційної комунікації.

Ведення бойових дій стало екстраординарним викликом для управлінської компетентності військових керівників, актуалізуючи необхідність їхньої швидкої адаптації до екстремальних ситуацій. Це, своєю чергою, вимагає від офіцерів ОР розвиненої управлінської компетентності, зокрема щодо ефективної релокації ресурсів, ухвалення рішень в умовах високої невизначеності та подолання первинних стресових реакцій.

Психоемоційна регуляція набуває особливого значення в контексті управлінської діяльності. Офіцер ОР повинен не лише здійснювати саморегуляцію власних психічних станів, але й забезпечувати психологічну підтримку підлеглих через емпатійне розуміння, когнітивну підтримку та транспарентні комунікації. Первинна когнітивна обробка інформації, прогностичний аналіз ситуації та прийняття обґрунтованих рішень стають критичними компетентностями професійної діяльності.

Теоретичний аналіз наукової літератури дозволяє концептуалізувати інтегративний психологічний портрет

офіцера ОР як динамічну систему професійно значущих компетентностей. Запропоновані наукові моделі, зокрема діагностичний реєстр Дж. Равена, компетентнісна таксономія Л. та С. Спенсерів, модель Р.Бояціса, демонструють багатовимірність та складність феномену управлінської компетентності управлінця (Boyatzis, 1982). Рефлексивний аналіз управлінської діяльності показує, що ефективність офіцерів ОР залежить від синергії різних компетентнісних блоків.

Домінантою професійної компетентності є управлінська компетентність, яка синергетично взаємодіє з іншими психологічними конструктами та корелює з філософією сучасного військового управління. Особливого значення набувають такі компетенції, як технологічна адаптивність, гнучкість мислення та креативність, емоційний інтелект і стресостійкість, здатність підтримувати ефективну комунікацію в умовах невизначеності.

Нами визначена **структурно-функціональна п'яти компонентна модель** управлінської компетентності офіцерів ОР, яка являє собою цілісну систему взаємопов'язаних складових, що комплексно характеризують професійний потенціал військового керівника.

Ціннісно-мотиваційний компонент детермінує аксіологічну спрямованість особистості на досягнення успіху в управлінській діяльності. Він розкриває глибинні внутрішні мотиви професійної реалізації, систему особистісних цінностей та професійних орієнтацій офіцера ОР, що визначають його здатність до ефективного військового управління.

Когнітивний компонент забезпечує розвиток інтелектуально-аналітичного потенціалу та прогностичних здібностей офіцера ОР. Він охоплює професійні знання, аналітичне мислення, здатність до стратегічного планування та швидкої оцінки складних управлінських ситуацій в умовах невизначеності.

Менеджерський компонент формує операційно-діяльнісну компетентність та лідерські якості. Він розкриває здатність

офіцера ОР організовувати колектив, приймати ефективні рішення, здійснювати комунікативну взаємодію та демонструвати лідерський потенціал в екстремальних умовах.

Емоційно-вольовий компонент розвиває емоційну стійкість та регуляторні механізми психіки. Він характеризує здатність офіцера ОР контролювати власні емоційні стани, протидіяти стресовим впливам, зберігати психологічну рівноваженість та професійну спроможність в складних службових ситуаціях.

Суб'єктний компонент забезпечує формування суб'єктності та рефлексивних здібностей. Він розкриває індивідуальний потенціал особистості, здатність до професійного самовизначення, саморозвитку, критичного осмислення власної управлінської діяльності та постійного професійного вдосконалення.

Взаємодія та взаємозв'язок цих компонентів створюють цілісну динамічну систему управлінської компетентності, яка забезпечує ефективність професійної діяльності офіцерів ОР в сучасних безпекових умовах.

Психологічна модель управлінської компетентності офіцера ОР постає як складна, багаторівнева система, що інтегрує професійно значущі психологічні характеристики, адаптивні механізми та комунікативні стратегії. Її ключовою особливістю є здатність до гнучкого реагування на екстремальні виклики при збереженні психологічної стійкості та ефективності управлінської діяльності.

Висновки. Проведене дослідження розкриває комплексну природу управлінської компетентності офіцерів ОР в сучасних складних умовах безпекового середовища. Ключовим результатом є усвідомлення того, що ефективність військового управління залежить від інтегрованого підходу, який поєднує технічні навички, психологічну стійкість, лідерський потенціал та здатність до швидкої адаптації.

Безпека особового складу визначена як фундаментальний пріоритет управлінської діяльності. Здатність офіцерів ОР організовувати військову діяльність з мінімізацією ризиків, зокрема через розосередження особового складу, становить критичну компетенцію в умовах сучасних бойових викликів. Це вимагає не лише технічних знань, але й глибокого розуміння психологічних аспектів групової динаміки та ризик-менеджменту.

Когнітивно-поведінкові компетенції набувають особливого значення в контексті підтримки психологічної стійкості підрозділів. Офіцери ОР повинні демонструвати здатність превентивно запобігати панічним реакціям, підтримувати групову згуртованість та забезпечувати ефективну комунікацію, особливо в дистанційному форматі взаємодії.

Лідерська компетентність офіцерів ОР трансформується в напрямку більш гнучкої, адаптивної моделі управління, що вимагає швидкого реагування на екстремальні умови, стратегічного мислення щодо управління ресурсами та психологічної підтримки підлеглих. Це передбачає не лише професійні навички, але й високий рівень емоційного інтелекту та стресостійкості.

Дослідження підтверджує необхідність розвитку міжфункціональних компетенцій. Сучасний офіцер ОР повинен мати широкий спектр знань, що дозволяє ефективно вирішувати складні завдання в умовах невизначеності та постійних змін. Інтегративний образ такого фахівця поєднує історичні надбання військової справи з інноваційними підходами психології управління.

Література:

1. Борисюк, О. М. (2014). Сутність та структура управлінської компетентності керівника. *Проблеми екстремальної та кризової психології*, (16), 11–21.
2. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України: ОП 1-296. (2024). Київ.
3. Долженков, О. О., & Черненко, Н. М. (2017). Особистісна готовність керівників до управління ризиками. *Наука і освіта*, (5), 18–23.

Особливого значення набуває технологічна адаптивність як здатність оперативно реагувати на техніко-технологічні трансформації. Це вимагає не лише технічних навичок, але й гнучкості мислення, готовності до постійного навчання та переосмислення управлінських стратегій.

Дослідження окреслює нову парадигму військового управління, яка базується на інтеграції технічних, психологічних, організаційних, комунікативних та лідерських компетенцій. Визначальними стають креативність, інноваційний потенціал, здатність до швидкої адаптації та врахування мотиваційних особливостей військовослужбовців.

Модель управлінської компетентності офіцерів ОР постає як динамічний, багаторівневий психологічний феномен, що інтегрує ціннісно-мотиваційні, когнітивні, менеджерські, емоційно-вольові та суб'єктні компоненти, забезпечуючи ефективність професійної діяльності в складних соціально-професійних контекстах.

Перспективи подальших наукових пошуків включають розробку інтегративних моделей управлінської компетентності, що враховують сучасні виклики та тенденції. Необхідно продовжувати дослідження психологічних механізмів та аксіологічних детермінант розвитку управлінської компетентності офіцерів ОР, зокрема в умовах екстремальних ситуацій сучасних бойових дій та швидких технологічних змін. Це дозволить забезпечити ефективне управління та застосування військових об'єднань, з'єднань та частин в операціях.

4. Зінчук, Н. А. (2007). Проблеми розвитку управлінської компетентності менеджерів. *Культура народів Причорномор'я*, 115(1), 50–55.
5. Коваленко, О. В. (2024). Вплив особистісних характеристик на формування управлінської компетентності у офіцерів оперативного рівня: психологічний аналіз. *Перспективи та інновації науки*, (3), 861–871. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3\(37\)-861-871](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3(37)-861-871)

6. Лідерські компетенції для майбутнього. (n.d.). Retrieved from <https://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html>
7. Лопушняк, Г. С., & Милянник, Р. В. (2022). Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи*, (7), 138–151.
8. Мо, Гуаньсян. (2023). Управлінська компетентність менеджерів: шляхи формування та тенденції розвитку. *Наукові записки кафедри педагогіки*, (53), 40–45. <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2023-53-05>
9. Пінкер, С. (2024). *Раціональність* (Ю. Костюк & О. Староста, Пер.). Київ: Лабораторія.
10. Дороніна, М. С. (Ред.). (2019). *Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств*. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М.
11. Хейбер, Дж. (2023). *Критичне мислення* (О. Бойченко, Пер.). Київ: ArtHuss.
12. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
13. Dodd-McCue, D. (1990). Managerial Competence: The Key to Excellence: Review. *Academy of Management Review*, 15(4).
14. Schroder, H. M. (1989). *Managerial Competence: The Key to Excellence*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt.
15. Szczepańska-Woszczyna, K. (2020). *Management theory, innovation, and organisation: A model of managerial competencies*. Routledge.

УДК 159.923

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-560-567

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ПРОГНОЗУВАННЯ ЧАСОВОЇ ПЕРСПЕКТИВИ ОСОБИСТІСТІ, ЩО ПЕРЕБУВАЄ У ШЛЮБІ, В УМОВАХ ВИМУШЕНОГО ОКРЕМОГО ПРОЖИВАННЯ

Тетяна Моржевська

Аспірантка кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Morzhevskats@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6186-915X>

SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS PREDICTING THE TIME PERSPECTIVE OF A MARRIED PERSON IN CONDITIONS OF FORCED SEPARATION

Tetiana Morzevska

PhD student of the Department of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Morzhevskats@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6186-915X>

Анотація. У статті здійснюється теоретичний аналіз соціально-психологічних чинників прогнозування часової перспективи особистості, що перебуває у шлюбі, в умовах вимушеного окремого проживання. Виокремлено соціально-психологічні чинники прогнозування часової перспективи у подружніх парах, а саме: часові настановлення (когнітивно-афективні оцінки власного минулого, теперішнього, майбутнього), часові орієнтації (міра направленості на використання рамок минулого, теперішнього чи майбутнього для здійснення категоризації актуальної життєвої ситуації), досвід дитячо-батьківських стосунків (моделі оцінки власного минулого, теперішнього та майбутнього, які дитина засвоює від батьків через взаємодію з ними), індивідуально-психологічні властивості (тип темпераменту, характер, властивості особистості: екстраверсія, прив'язаність до інших, самоконтроль, підвищена емоційність, експресивність), індивідуальна психологічна ситуація (індивідуальна оцінка теперішнього), соціально-демографічні змінні (вік, стать, рівень освіти, тип населеного пункту проживання тощо), психологічна готовність до шлюбу (мотивація до вступу у шлюб у минулому: психологічна готовність та спроможність виконувати ролі чоловіка й дружини, а потім – батька та матері), суб'єктивне сімейне благополуччя (задоволення шлюбом у теперішньому: специфіка засвоєних ролей чоловіка й дружини, батька та матері), періодизація етапів розвитку шлюбу (етап у шлюбі, готовність та прийняття змін, перехід від однієї стадії розвитку сім'ї до іншої), адаптація в умовах вимушеного окремого проживання (суб'єктивна оцінка власного минулого, теперішнього та майбутнього через соціально-культурну та психологічну адаптацію у вимушеній еміграції).

Наголошується, що після початку повномасштабної агресії Росії проти України з'явилися нові чинники, які впливають на відчуття часу. Проблема часової перспективи досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Однак більшість робіт зосереджені на вивченні її впливу на прийняття рішень, формування конкретної поведінки та зв'язку з індивідуально-психологічними особливостями особистості. Натомість, значно менше досліджень присвячено аналізу соціально-психологічних чинників, що впливають на формування самої часової перспективи.

В даному дослідженні розглядається питання, які саме соціально-психологічні чинники впливають на часову перспективу особистості, що перебуває у шлюбі, в умовах вимушеного окремого проживання із шлюбним партнером.

Ключові слова: часова перспектива, соціально-психологічні чинники, вимушене окреме проживання.

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 21

Abstract. The article provides a theoretical analysis of the socio-psychological factors of time perspective forecasting by a married person in conditions of forced separation. The socio-psychological factors of time perspective forecasting in married couples are allocated, namely: time attitudes (cognitive and affective assessments of one's own past, present, future), time orientations (the degree of orientation towards using the framework of the past, present or

future to categorise the current life situation), experience of child-parental relationships (models of assessment of one's own past, present and future that a child learns from parents through interaction with them), individual psychological properties (type of temperament, character, personality traits: extraversion, attachment to others, self-control, increased emotionality, expressiveness), individual psychological situation (individual assessment of the present), demographic variables (demographic characteristics, country and type of settlement: childhood residence, residence after marriage, forced emigration), psychological readiness for marriage (motivation for marriage in the past: psychological readiness and ability to perform the roles of husband and wife, and then - father and mother), subjective family well-being (satisfaction with marriage in the present: specificity of the roles of husband and wife, father and mother), periodisation of the stages of marriage development (according to V. Satyr: a stage in marriage and tasks for overcoming the corresponding crisis, readiness and acceptance of changes, transition from one stage of family development to another, including the past, present and future of the family), adaptation in conditions of forced separation (subjective assessment of one's own past, present and future through socio-cultural and psychological adaptation in forced emigration).

It is emphasised that after the beginning of Russia's full-scale aggression against Ukraine, new factors have emerged that affect the sense of time. The problem of time perspective is studied by both Ukrainian and foreign scholars. However, most studies focus on its impact on decision-making, the formation of specific behaviour and its connection with individual psychological characteristics. Instead, much less research is devoted to the analysis of socio-psychological factors that influence the formation of the time perspective itself.

The present study examines the question of what socio-psychological factors influence the time perspective of a married person in conditions of forced separation from his or her marriage partner.

Keywords: time perspective, socio-psychological factors, conditions of forced separation.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 21

Постановка проблеми. Побудова та збереження гармонійних стосунків безсумнівно вимагає часу (Rusbult, 1980), проте фізична присутність сама по собі може виявитися недостатньою. Для створення стабільних і задовільних міжособистісних зв'язків партнерам важливо взаємодіяти не лише у фізичному вимірі часу, а й у різних аспектах психологічного часу. Будь-які стосунки, навіть ті, що тільки зароджуються, мають своє минуле, теперішнє та майбутнє, що робить їх нерозривно пов'язаними з часом. На початкових етапах партнери здебільшого зосереджені на спільному "тут і зараз", ніби зовнішній світ не існує (Zimbardo & Boyd, 2009). Згодом спільний досвід минулого та очікування щодо майбутнього стають більш вираженими (Alea & Bluck, 2003). У зв'язку з цим, виникає питання, яким чином, зумовлене війною в Україні, вимушене окреме проживання шлюбних партнерів впливає на сприйняття ними минулого, теперішнього та майбутнього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання часової перспективи вивчаються в роботах як українських (Є. Головаха, О. Сеник, Т. Титаренко та ін.), так і зарубіжних авторів (Дж. Бойд, А. Вессман, Б. Горман, Т. Гісме, Дж. Едвардс, Д. Закай, З. Залескі,

Ф. Зімбардо, К. Левін, В. Ленс, С. Мадді, Ж. Нюттен, Д. Рікс, А. Сирцова, Л. Франк, Дж. Х'юлет, Дж. Хорнік, Е. Шип, Л. Шруер-Ламберт та ін.). Сучасні дослідження значною мірою зосереджені на вивченні часової перспективи у функціонуванні особистості. Результати показують (Stolarski та ін., 2014), що позитивні спогади про власне минуле пов'язані з почуттям вдячності, енергійністю, дружелюбністю, високою самооцінкою та схильністю дотримуватися традицій. Водночас гедоністичне ставлення до теперішнього асоціюється зі зниженим самоконтролем, меншою доброчесністю, слабшою здатністю прогнозувати майбутнє та підвищеною схильністю до залежностей.

Подружні стосунки є однією з ключових соціальних структур, що формують основу сучасного суспільства (Baumeister & Leary, 1995; Jamieson, 1998), тому психологи активно досліджували як особистісні, так і ситуативні чинники, що визначають якість і тривалість стосунків. Серед них, зокрема, стиль прив'язаності (Склярова, 2024), схожість особистісних рис (Gonzaga та ін., 2007), стратегії подолання стресу (Ptacek & Dodge, 1995) та рівень емоційного інтелекту (Stolarski та ін., 2011).

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне дослідження

соціально-психологічних чинників прогнозування часової перспективи особистістю, що перебуває у шлюбі, в умовах вимушеного окремого проживання з шлюбним партнером.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз психологічної літератури свідчить, що прогнозування часової перспективи у людей, які перебувають у шлюбі, визначається низкою соціально-психологічних чинників. До них належать характер взаємодії з батьками в дитинстві, соціально-економічні умови раннього розвитку особистості, актуальні соціально-економічні обставини, а також індивідуальні психологічні чинники, що формують особистісне сприйняття часу. Важливу роль відіграють і часові особливості культури, у якій відбувалася соціалізація.

Після повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну з'явилися додаткові чинники, що впливають на сприйняття часу особистістю, яка перебуває у шлюбі. У зв'язку з цим, серед соціально-психологічних чинників прогнозування часової перспективи у подружніх парах можна виділити такі:

1. Часові настановлення та часові орієнтації.
2. Досвід дитячо-батьківських стосунків.
3. Індивідуально-психологічні властивості особистості.
4. Індивідуальна психологічна ситуація.
5. Соціально - демографічні змінні.
6. Психологічна готовність до шлюбу.
7. Суб'єктивне сімейне благополуччя.
8. Етапи розвитку шлюбу.
9. Адаптація в умовах вимушеного окремого проживання.

Розглянемо кожен з цих пунктів детальніше.

Перший чинник «Часові настановлення та часові орієнтації»:

1. Часові настановлення – це сукупність когнітивно-афективних оцінок власного минулого, теперішнього та майбутнього, які відіграють ключову роль у структуризації життєвого досвіду. Вони впливають на процес прийняття рішень і визначають поведінкові стратегії.

2. Часові орієнтації – це показник того, наскільки особистість схильна використовувати рамки минулого, теперішнього або майбутнього, спираючись на відповідні когнітивно-афективні настановлення. Вони допомагають категоризувати актуальну життєву ситуацію, що, своєю чергою, формує її суб'єктивне сприйняття як індивідуальної психологічної ситуації (Сеник, 2015).

Другий чинник «Досвід дитячо-батьківських стосунків» є одним із ключових соціально-психологічних чинників, що впливають на прогнозування часової перспективи особистістю у шлюбі. Мова йде про приклад батьків і якість їхнього виховного впливу. Дослідження, проведені серед представників різних соціальних груп, підтверджують, що батьківська сім'я займає провідне місце серед елементів соціального мікросередовища (разом із дошкільними закладами, школою, засобами масової інформації тощо) (Васильченко & Бацман, 2022; Сатир, 1967). Її структура та соціально-психологічні особливості суттєво впливають на формування уявлень молоді про подружнє життя.

Результати досліджень свідчать, що позитивна орієнтація молодих людей на майбутнє, у якому шлюб і сім'я займають важливе місце, формується в повних сім'ях із сприятливим психологічним кліматом. Натомість у неповних сім'ях цей процес ускладнюється через деформацію рольової соціалізації, зокрема через відсутність одного з батьків як моделі для ідентифікації.

Діти переймають від батьків зразки поведінки, несвідомі реакції, різні звички (як позитивні, так і негативні), а також ключові риси подружніх відносин.

Відповідно до концепції наслідування батьківських моделей, індивід засвоює чоловічу чи жіночу роль і має схильність відтворювати у власній сім'ї батьківську модель стосунків, навіть якщо вона йому не подобається.

Дослідження Термена, який порівнював стосунки гармонійних і конфліктних подружніх пар, показали, що стабільність шлюбу значною мірою залежить від позитивного прикладу батьківської сім'ї, доброзичливого ставлення батька до матері та щасливого дитинства. Врівноважені сімейні партнери, як правило, мали спокійне дитинство, рідко зазнавали покарань, отримували більше підтримки й тепла, а також мали змогу відкрито обговорювати складні теми, зокрема й сексуальні питання. Варто додати, що в парах, де партнери походять із сімей із кардинально різними моделями шлюбу, часто виникає боротьба за владу. Натомість ймовірність гармонійного союзу значно зростає, якщо партнери виховувалися в подібних сімейних умовах (Федоренко, 2015).

Третій чинник «Індивідуально-психологічні властивості». включає властивості психіки. Дослідження Stolarski, Wojtkowska, & Kwiecin'ska (2015) засвідчили, що прогнозування часової перспективи тісно пов'язане з такими особистісними рисами, як нейротизм, екстраверсія, самоконтроль, прив'язаність і експресивність. Ці характеристики є складовими моделі «Великої п'ятірки» – п'яти основних факторів, що в різному ступені проявляються в кожній людині та дають змогу комплексно описати її особистісну структуру.

Природною основою індивідуальних особливостей людини є насамперед успадковані та вроджені біологічні риси будови й функціонування організму. Дитина з'являється на світ із певними задатками, на основі яких упродовж життя, залежно від умов виховання, формуються й розвиваються індивідуальні фізіологічні характеристики та психічні особливості особистості. Індивідуальні риси особистості найповніше

проявляються в темпераменті, характері, здібностях, а також у пізнавальній діяльності, емоційно-вольовій сфері, потребах та інтересах людини. Відповідно до вчення І. Павлова про роль центральної нервової системи в регуляції поведінки, виділяють три ключові властивості нервової системи: а) сила збудження і гальмування, яка визначається ефективністю роботи нервових клітин і загальним функціонуванням нервової системи; б) урівноваженість — співвідношення між процесами збудження і гальмування; в) рухливість нервових процесів — швидкість, з якою один процес переходить у інший (Максименко, 2017).

Четвертий чинник «Індивідуальна психологічна ситуація». Індивідуальна психологічна ситуація являє собою сукупність суб'єктивних відображень у свідомості особистості різних аспектів її поточної життєвої ситуації та етапу подружнього життя, що суттєво впливає на формування уявлень про часову перспективу. Цей компонент охоплює когнітивні конструкти у координатах «задоволення-незадоволення», які використовуються для оцінки власної особистості та різних сфер теперішнього життя. До них належать оцінка матеріального становища, рівня соціальної підтримки, якості відпочинку, умов праці та взаємин із колегами, стосунків із рідними, а також рівня власного здоров'я і здоров'я близьких. Крім того, важливу роль відіграє самооцінка та впевненість у власній здатності досягати поставлених цілей. Сукупність цих чинників визначає зміст індивідуальної психологічної ситуації та впливає на формування уявлень про часову перспективу (Сеник, 2015).

П'ятий чинник «Соціально-демографічні змінні». До соціально-демографічних змінних, що враховувалися в дослідженні, належать стать, вік, рівень освіти, професійна спеціалізація в Україні, досвід роботи в межах країни та за кордоном. Кожен із цих показників відображає певні аспекти життєвого досвіду особистості. Цей пункт також включає об'єктивні характеристики

соціального середовища, в якому формується актуальна життєва ситуація особистості. Вони є невід'ємною частиною цієї ситуації, тому безпосередньо впливають на розвиток індивідуальних уявлень про часову перспективу. Серед цих характеристик важливі країна та тип населеного пункту, де людина жила в дитинстві, в дорослому житті, а також нова країна та тип населеного пункту, в якому вона проживає зараз. За Сенік (2015), вибір країни та розмір населеного пункту впливають на стосунки з оточенням, оцінку якості життя і схильність дотримуватись традицій, що, у свою чергу, формує уявлення про часову перспективу. Кожен тип населеного пункту має свою щільність населення, що визначає характер взаємин, а також рівень місцевого самоврядування, що впливає на доступ до пільг у сфері освіти, медицини тощо, що разом створює індивідуальну психологічну ситуацію, з якої виникають уявлення про час. Окрім того, кожній країні притаманні свої норми і цінності, які також впливають на індивідуальні уявлення про часову перспективу.

Шостий чинник «Психологічна готовність до шлюбу». Психологічна готовність до шлюбу – це комплексне психологічне утворення, яке включає в себе стійку позитивну мотивацію до шлюбу, актуалізацію знань, навичок і умінь особистості, особистісні якості, необхідні для сімейного життя, здатність до емпатії та конструктивної поведінки в родині. З іншого боку, це також процес і результат діяльності (Васильченко & Бацман, 2022). Важливою є підготовленість кожної особистості до шлюбу, зазначаючи, що успіх і стабільність шлюбу залежать від багатьох факторів, оскільки в родині поєднуються дві особистості з їхніми психологічними та фізіологічними особливостями. Для тих, хто вже перебуває в шлюбі, важливо бути зрілими особистостями в соціально-психологічному сенсі. Вибір партнера може бути мотивований різними потребами, які можуть бути як здоровими,

так і невротичними, і це суттєво впливає на розвиток відносин у майбутньому. Вибір, зроблений на основі невротичних потреб, зазвичай не сприяє формуванню зрілої любові та стабільних емоційних зв'язків. Психологічна готовність до шлюбу та сімейного життя – це багатогранна проблема, що включає питання формування психологічної статі особистості, її розвитку та засвоєння стереотипів чоловічої та жіночої поведінки (Федоренко, 2015).

Сьомий чинник «Суб'єктивне сімейне благополуччя». За словами В. Сатир (1967), у сучасному світі існують два типи сімей: зріла та проблемна. Атмосфера в проблемній родині відзначається дискомфортом, холодністю та незручністю: хоча члени сім'ї можуть бути дуже ввічливими один з одним, взаємини виглядають нестабільними, і відчувається напруга, важкість і сум. Іноді в таких родинах панує скритність. В. Сатир вважає, що це відбувається через те, що всі джерела життєдіяльності перекриті. У зрілих родинах ситуація значно відрізняється. Тут відчувається природність, чесність і любов, а члени сім'ї відкрито виражають свої почуття та повагу один до одного. Вони завжди готові ділитися та вислуховувати, проявляючи увагу і повагу, а також вміють відкрито ділитися радіщами і труднощами, знаючи, що помилки є невід'ємною частиною розвитку. У таких родинах кожен відчувається "повноцінним", відчуваючи себе коханим, оціненим і потрібним. Тут з легкістю ставляться до життя, сміються і жартують, коли це доречно. К. Роджерс визначав такі позитивні характеристики благополучних сімейних стосунків, як відданість і співпраця, відкритість у спілкуванні, гнучкість взаємин і самостійність. Він вважав, що сімейні стосунки – це процес розвитку для всіх членів родини, і особливу роль у зміцненні цих зв'язків має спільне переживання радості, автентичність стосунків і толерантність.

Благополуччя сім'ї залежить від того, як члени родини засвоюють свої ролі – чоловіка і дружини, батька та матері. Знання та уявлення про себе як особу певної статі з відповідними потребами, ціннісними орієнтаціями, мотивами, інтересами та формами поведінки, а також уявлення про сімейне життя, створюють психологічний фон шлюбу та впливають на стосунки між подружжям. Дослідження показують, що на взаємини в родині впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх факторів відносяться матеріальні та духовні умови, що існують у суспільстві, які визначають міжособистісні стосунки в суспільстві, на роботі та в родині. Внутрішні фактори проявляються через реалізацію взаємних очікувань та рівень задоволення від процесу взаємин. До внутрішніх факторів, що сприяють успішній діяльності сім'ї, належать індивідуальні психологічні особливості партнерів: інтелектуальні, характерологічні та соціально-психологічні особливості подружжя.

До інших факторів, що стабілізують сімейні взаємини, належать: 1) прагнення партнерів зберегти родину; 2) бажання та здатність діяти узгоджено на благо сім'ї; 3) ініціативність у вирішенні сімейних проблем і реальний внесок кожного в громадські справи; 4) розумне поєднання особистих цілей з загальносімейними потребами; 5) прагнення до емоційного єднання в складні моменти; 6) естетична привабливість (зовнішній вигляд, манери тощо); 7) здатність емоційно підтримувати один одного, створюючи атмосферу довіри, невимушеності і щирості. Кожна культура, а також її субкультури, формує певну нормативну модель сім'ї, або групу моделей. Структура цієї нормативної моделі включає елементи моделей кожного члена сім'ї, кожен з яких має певний статус і відповідні права та обов'язки, що визначають очікувану поведінку. Окрім цих елементів, структура сім'ї визначається через стосунки між її членами, їх зміст та динаміку.

Восьмий чинник «Етапи розвитку шлюбу». Для розуміння механізмів прогнозування часової перспективи особистістю, що перебуває у шлюбі, важливо враховувати етапи розвитку подружнього життя. За Л. Котловою (2014), більшість сімей проходять типові етапи розвитку, які сприяють набуттю досвіду у взаємодії та спілкуванні. Зазвичай ці етапи сліднують один за одним у певній хронології: залицяння, заручини або спільне проживання, шлюб, період активного життя (включаючи народження та виховання дітей, професійне зростання або відкриття власної справи), середній вік, вихід на пенсію та поява онуків. Проте бувають винятки: деякі етапи можуть тривати дуже довго, розпочинатися або завершуватися раптово, а іноді й зовсім не настають. Також ці етапи можуть накладатися одне на одного, і сім'я переживає їх одночасно. У випадках повторного шлюбу, коли обидва партнери мають дітей від попередніх стосунків, етапи розвитку родини можуть істотно відрізнятися. Незважаючи на це, кожен із періодів супроводжується певними викликами і напруженням, які пара повинна долати разом.

У бездітних сім'ях ситуація складається інакше. Партнери зосереджують усю увагу один на одному, проте стикаються з низкою труднощів, пов'язаних саме з відсутністю дітей. Значний вплив на їхні стосунки має й те, що їхня модель сім'ї суттєво відрізняється від сімей, де є діти.

Завершальний етап у житті подружжя настає з виходом на пенсію. Серйозними викликами цього етапу можуть стати проблеми зі здоров'ям, страх втратити партнера, з яким було прожито багато років, а також усвідомлення власної смертності. Особливо гостро цей період переживають ті, хто виходить на пенсію не з власної волі, а змушено, адже для них це часто означає втрату життєвого сенсу та відчуття власної значущості.

Отже, на кожному етапі життєвого циклу сім'ї зіштовхуються з різними

викликами, і кожна родина шукає власні способи їх подолання. Проблеми можуть виникати в будь-якій сфері сімейного життя – у стосунках між подружжям, між батьками й дітьми, між братами й сестрами, у взаємодії з суспільством, у побутовій, інтимній чи репродуктивній сферах тощо. Подолані труднощі та стреси стають своєрідним випробуванням для родини, перевіряючи її на міцність, здатність до адаптації й відновлення після криз. Проте якщо проблеми накопичуються і нашаровуються одна на одну, це може негативно позначатися на внутрішньому мікрокліматі, погіршуючи атмосферу в родині та створюючи ризики для її стабільності й добробуту.

Дев'ятий чинник «Адаптація в умовах вимушеного окремого проживання». Переміщення до іншого соціально-культурного середовища є потенційно кризовою подією в житті кожної людини, незалежно від причин переїзду, країни походження та країни в'їзду (Дідковська & Дідковський, 2023). Дослідження, проведені в різних країнах, показують, що мігранти мають вищий рівень психічних розладів, сімейних конфліктів, розлучень, алкоголізму, наркоманії та суїцидів порівняно з населенням як країни виїзду, так і країни, що приймає. Тривале перебування в іншій культурі з метою роботи, навчання чи еміграції ставить перед людиною нові, складні завдання, з якими вона раніше не стикалася і до яких не виробилися механізми адаптації. Переїзд до іншої країни – це не тільки фізичний виїзд, а, в першу чергу, культурне та психологічне переміщення до іншого соціуму (Дідковська, 2023). Проблеми соціально-культурної та психологічної адаптації можуть виникати навіть у межах власної країни. Трагічні події останніх років, спричинені війною російської федерації в Україні, призвели до хвилі вимушеної міграції понад 8 мільйонів громадян України. Важливим чинником, що впливає на процес адаптації цих людей, є те, що залишення рідного дому було актом

примусового, а не добровільного вибору. Адаптація до нового культурного середовища потребує від мігранта нових знань та вмінь, яких неможливо набрати просто перебуваючи у своїй рідній культурі (Сингаївська & Страмоусова, 2024). «Чому я покидаю рідну домівку і виїжджаю до іншої країни?», «Які зміни відбуваються зі мною у новій країні?», «Як зробити процес адаптації менш кризовим та більш ефективним?», «Як подолати психологічні труднощі, що виникають в іншій країні?», «Як краще підготуватись до майбутнього переїзду?» – такі питання, ймовірно, ставить перед собою багато людей, які розглядають переїзд до іншої країни, уже проживають за кордоном або після тривалого перебування в іншому соціумі повертаються додому. Досвід психологів, які працюють з мігрантами в різних країнах, показав, що соціокультурна та психологічна адаптація в новій країні не відбувається автоматично з часом (Слюсаревський & Блинова, 2013). Для успішного проходження цього процесу необхідні відповідні знання та навички, які можна здобути лише через цілеспрямовані зусилля самого мігранта.

Висновки. Таким чином, на основі теоретичних підходів до вивчення прогнозування часової перспективи та її взаємозв'язку з психологічними і життєвими обставинами особистості, досліджень культурних аспектів формування часової перспективи і теорій соціально-психологічного та суб'єктивного благополуччя, було визначено, що соціально-психологічні чинники прогнозування часової перспективи в осіб, що перебувають у шлюбі, можуть сприяти формуванню різних груп уявлень. Одні з цих уявлень служать основою для високого психологічного благополуччя, тоді як інші можуть стати перешкодою для його розвитку. Зокрема, часові настановлення впливають на процес прийняття рішень і визначають поведінкові стратегії, від часових орієнтацій залежить суб'єктивне сприйняття індивідуальної психологічної ситуації. Досвід дитячо-батьківських

стосунків проявляється через концепції наслідування батьківських моделей, тоді як індивідуально-психологічні властивості особистості через успадковані та вроджені біологічні риси будови й функціонування організму. Психологічна готовність до шлюбу включає в себе мотивацію, знання та навички, а суб'єктивне сімейне

благополуччя відображається через призму стосунків між подружжям. Етапи розвитку шлюбу включають певні завдання та кризи на залежно від протяжності шлюбу у часі, а адаптація в умовах вимушеного окремого проживання включає проблеми соціально-культурної та психологічної адаптації.

Література:

1. Василюченко О., & Бацман, Є. (2022). Образ Я і уявлення про майбутнє у молоді. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 3(67), 147–152. doi: 10.31732/2663-2209-2022-67-147-152.
2. Дідковська, Л. І., & Дідковський, А. П. (2023). *Психологія потенційного емігранта*. Львів: Растр-7.
3. Дідковська, Л. І. (2023). Ставлення до еміграції та ціннісні орієнтації особистості. *Журнал сучасної психології*, 1(28), 51–59. doi: 10.26661/2310-4368/2023-1-6.
4. Котлова, Л. О. (2014). Сімейні труднощі на різних етапах життєвого циклу сім'ї. *Видавничий центр Європейської асоціації педагогів і психологів «Наука», Прага [Publishing Center of the European Association of pedagogues and psychologists "Science", Prague]*, 2. 176–182.
5. Максименко, С. Д. (2017). Теорія вищої нервової діяльності І. П. Павлова. *Проблеми сучасної психології*, 38. 7–17.
6. Сеник, О. М. (2016). *Соціально-психологічні чинники уявлень студентської молоді про часову перспективу*. (Кандидатська дисертація). Львівський національний університет імені Івана Франка. Доступ через URL: <https://ispp.org.ua/2020/05/06/senik-o-m-socialno-psixologichni-chinniki-uyavlen-studentsko%D1%97-molodi-pro-chasovu-perspektivu/>.
7. Сингаївська, І. В., & Страмоусова, І. Є. (2024). Чинники життєстійкості жінок під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(75), 231–245. doi: 10.31732/2663-2209-2024-75-231-245.
8. Складарова, Г. О. (2024). Аналіз практики використання термінів “прихильність” та “прив'язаність” у науковій психологічній літературі. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 254–259. doi: 10.31732/2663-2209-2024-73-254-259.
9. Слюсаревський, М. М., & Блинова, О. Є. (2013). *Психологія міграції*. Кіровоград: ТОВ «Імекс ЛТД».
10. Федоренко, Р. П. (2015). *Психологія сім'ї: навч. посіб.* Луцьк: Вежа-Друк.
11. Alea, N., & Bluck, S. (2003). Why are you telling me that? A conceptual model of the social function of autobiographical memory. *Memory*, 11, 165–178.
12. Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
13. Gonzaga, G., & Campos, B., & Bradbury, T. (2007). Similarity, convergence, and relationship satisfaction in dating and married couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(1), 34–38.
14. Jamieson, L. (1998). *Intimacy: Personal Needs in Modern Societies*. Cambridge: Policy Press.
15. Ptacek, J. T., & Dodge, K. L. (1995). Coping strategies and relationship satisfaction in couples. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(1), 76–84.
16. Rusbult, C. (1980). Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investment model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(2), 172–186.
17. Satir, V. M. (1967). *Conjoint Family Therapy*. Palo Alto, CA: Science and Behavior Books.
18. Stolarski, M., Postek, S., & Smieja, M. (2011). Emotional intelligence and conflict resolution strategies in romantic heterosexual couples. *Studia Psychologiczne [Psychological Studies]*, 49(5), 65–76.
19. Stolarski, M., Wojtkowska, K., & Kwiecin'ska, M. (2015). Time for love: Partners' time perspectives predict relationship satisfaction in romantic heterosexual couples. *Article in Time & Society*. doi: 10.1177/0961463X15596703.
20. Stolarski, M., Wiberg, B., & Osin, E. (2014). Assessing Temporal Harmony: The Issue of a Balanced Time Perspective. *Time perspective theory; Review, research and application: Essays in honor of Philip G. Zimbardo*, 57–71. Springer International Publishing/Springer Nature. doi: 10.1007/978-3-319-07368-2_3.
21. Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective: a valid, reliable individual-differences metric. *Journal of personality and social psychology*, 77, 1271–1288.

УДК 159.922

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-568-577

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ СЕКСУАЛЬНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ В СИТУАЦІЇ ВІЙНИ

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>

EMPIRICAL RESEARCH: THE DETERMINANTS OF SEXUAL WELLBEING IN THE CONTEXT OF WAR

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 представлені результати емпіричного дослідження соціально-психологічних чинників сексуального благополуччя в ситуації війни. На етапі пілотного дослідження, в якому взяли участь 367 осіб, було з'ясовано зміст та інтенсивність впливу чинників війни, а також зміни, що мали місце у сферах стосунків і сексуального життя респондентів. Основне дослідження проведено на вибірці 126 осіб. Його методологічну основу склали: Вісбаденський опитувальник позитивної психотерапії (WIPPF), статеворольовий опитувальник С. Бем (BSRI), шкала сприйнятого стресу PSS-10, опитувальник діадного копіngu (DCI), шкала тривоги та депресії HADS, опитувальник суб'єктивного сексуального благополуччя (В. Гупаловська). Статистична обробка результатів опитувань проведена методами порівняльного, кореляційного та факторного аналізу. Встановлено основні салютогенні чинники сексуального благополуччя в ситуації війни: актуальні здібності любові, сексуальність, відкритість (за WIPPF); андрогінна модель статево-рольової ідентичності, позитивний діадний копінг. Негативний вплив на сексуальне благополуччя мають: використання сфери фантазії для пропрацювання стресу, негативний діадний копінг партнера, стрес, тривога, депресія та сексуальні дисфункції. В групі респондентів, які зазнали рівня сексуального життя упродовж війни, відстежується патогенна модель, що передбачає пропрацювання стресової напруги ситуації війни через сферу сексуальних стосунків. Вона пов'язує сексуальне благополуччя з вищими рівнями стресу, тривоги та депресії, використанням сфери тіла як інструменту подолання стресу та характеризується зворотною кореляцією з здібністю до любові. За результатами факторного аналізу отримано 6-факторну модель сексуального благополуччя, з наступними компонентами: синергія пари, інтимність, «Ерос», особистісна зрілість, психоемоційний стан, життєві виклики.

Ключові слова: сексуальне благополуччя, сексуальні стосунки, ситуація війни, статево-рольова ідентичність, сексуальний сценарій, сексуальні дисфункції, актуальні здібності позитивної психотерапії, діадний копінг, стрес, тривога, депресія.

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

Abstract. The paper presents the results of an empirical study on the socio-psychological factors of sexual well-being in the context of war. During the pilot stage of the study, in which 367 individuals participated, the content and intensity of the impact of war-related factors, as well as the changes in relationship and sexual life spheres, were examined. The main study was conducted on a sample of 126 participants. Its methodological basis included the Wiesbaden Inventory for Positive Psychotherapy and Family Therapy (WIPPF), the Bem Sex Role Inventory (BSRI), the Perceived Stress Scale (PSS-10), the Dyadic Coping Inventory (DCI), the Hospital Anxiety and Depression Scale (HADS), and the Subjective Sexual Well-Being Questionnaire (V. Hupalovska). Statistical analysis was performed using comparative, correlational, and factor analysis methods. The study identified key salutogenic factors contributing to sexual well-being in wartime, including: the actualized abilities of love, sexuality, and openness (according to WIPPF);

an androgynous model of gender role identity; and positive dyadic coping. Negative influences on sexual well-being were associated with the use of fantasy as a stress-processing mechanism, negative dyadic coping by the partner, stress, anxiety, depression, and sexual dysfunctions. Among the group of respondents who experienced a decline in sexual life during the war, a pathogenic model was observed, indicating that stress related to wartime situations was processed through the sphere of sexual relations. This model associates sexual well-being with higher levels of stress, anxiety, and depression, the use of the physical body as a tool for coping with stress, and shows an inverse correlation with the ability to love. Factor analysis revealed a six-factor model of sexual well-being, consisting of the following components: couple synergy, intimacy, «Eros», personal maturity, psycho-emotional state, and life challenges.

Keywords: sexual well-being, sexual relationships, war situation, sex-role identity, sexual script, sexual dysfunctions, actual abilities of positive psychotherapy, dyadic coping, stress, anxiety, depression.

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

Постановка проблеми. Сексуальне благополуччя є складовою загального суб'єктивного благополуччя людини, воно пов'язане з відчуттям гендерної впевненості та самоцінності. Сексуальне благополуччя визначається успішністю реалізації індивідом власної сексуальності та статево-рольової ідентичності. У вагомій мірі, але не виключно, це відбувається за рахунок сексуальних стосунків у парі. Соціально-психологічна ситуація війни породжує низку чинників, що впливають на функціонування особистості в усіх сферах життєдіяльності, зокрема й у сфері сексуального життя. Далеко неповний їх перелік: фізичні (загроза життю, травмування, руйнування майна та інфраструктури), демографічні (вимушена зміна місця проживання, зміна сімейного статусу), соціальні (втрата звичного оточення, зміни соціальних ролей та пріоритетів, негативний інформаційний фон), міжособистісні (розлука з партнером та близькими людьми), економічні (втрата джерел доходу, зниження рівня матеріального добробуту), психологічні (страх, тривога, невизначеність майбутнього, проживання втрат, психологічне травмування, екзистенційна криза), аксіологічні (трансформація системи цінностей та сенсожиттєвих орієнтирів) тощо. Для особистості такі чинники – це різкі, інтенсивні та тривалі у часі зміни умов зовнішнього середовища, що спричиняють хронічний дистрес, а відповідно, вимагають залучення значного адаптаційного ресурсу. Їх вплив на життя пари, сексуальні стосунки та суб'єктивне сексуальне благополуччя потребує

грунтовних теоретичних та емпіричних досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відомі на сьогодні емпіричні розвідки здебільшого фокусуються на встановленні впливу на сексуальні стосунки лише одного-двох чинників, пов'язаних з ситуацією війни. Проте бракує комплексних емпіричних досліджень, а також досліджень, що визначають чинники резильєнтності сексуального благополуччя. Дослідники фіксують негативний вплив ситуації війни на сексуальне життя подружжя, емоційні стосунки у парі, у взаємозв'язку з підвищенням рівнів соціальної фрустрації особистості, посиленням відчуття самотності (Письменний, 2024; Янідіс & Сингаївська, 2024). В емпіричному дослідженні, проведеному в умовах воєнного конфлікту на вибірці з 1033 мешканців Ізраїлю, виявлено зв'язок безпосереднього та інформаційного стресу, а також гострого стресового розладу з більшістю аспектів сексуального благополуччя (Lazar, Gewirtz-Meydan, & Rosenbaum, 2024). За умов виснаження адаптаційного ресурсу, на фоні викликів ситуації війни в усіх сферах життя, особливого значення набуває роль якісної комунікації в стосунках з партнером (Сингаївська & Осауленко, 2023).

Формулювання мети дослідження. Метою емпіричного дослідження є: встановлення соціально-психологічних чинників сексуального благополуччя, як суб'єктивного виміру успішності реалізації сексуальних стосунків у парі в умовах ситуації війни; визначення салютогенних та патогенних чинників, які визначають резильєнтність сексуального благополуччя

в контексті ситуації війни; побудова факторної моделі сексуального благополуччя.

Виклад основного матеріалу дослідження. В основу емпіричного дослідження покладено багатовимірну теоретичну модель, що розглядає взаємодію особистості з зовнішніми стресорами (чинниками ситуації війни) через призму особистісних характеристик (актуальних здібностей за методом позитивної психотерапії); визначає стрес та пов'язані з ним негативні психоемоційні стани (тривога, депресія) як предиктори порушень сексуального функціонування людини; описує процеси поширення та подолання стресу в середині пари в взаємозв'язку з механізмами індивідуального і діадного копіngu та якістю стосунків, що детермінуються патернами статево-рольової ідентичності, актуальними здібностями, домінуючими сферами пропрацювання конфліктів та моделями ставлень; пов'язує сексуальне благополуччя з успішністю реалізації сексуального сценарію в умовах впливу множини зазначених чинників (Нагорняк, 2025).

Емпіричне дослідження чинників сексуального благополуччя включає наступні етапи: 1) Відбір опитувальників, які дозволяють виміряти показники теоретичної моделі та мають україномовну адаптацію з підтвердженими психометричними характеристиками; 2) Формування вибірки з респондентів, що зазнали впливу ситуації війни з дотриманням принципів інформованої згоди (добровільність, конфіденційність, надання інформації щодо мети та інструментів дослідження); 3) Проведення пілотного дослідження для встановлення змісту та інтенсивності впливу чинників ситуації війни, змін у стосунках та рівнях задоволеності сексуальним життям упродовж війни; 4) Аналіз результатів пілотного дослідження та поділ респондентів на дві групи за критерієм змін в рівнях задоволеності сексуальним життям в умовах співмірного стресового

навантаження; 5) Реалізація основного дослідження шляхом опитування за допомогою google-форм. Вимірюванню підлягають наступні показники: особистісні якості (актуальні здібності позитивної психотерапії, сфери пропрацювання конфлікту, моделі ставлень), рівні фемінності та маскулінності статево-рольової ідентичності, рівні стресу депресії та тривоги; показники діадного копіngu; наявність сексуальних дисфункцій; показники сексуального благополуччя. 5) Статистична обробка результатів основного дослідження методами описової статистики, порівняльного, кореляційного та факторного аналізу. Визначення салютогенних та патогенних чинників сексуального благополуччя в ситуації війни.

Для визначення особистісних характеристик обрано Вісбаденський опитувальник методу позитивної психотерапії (WIPPF). Він дозволяє вимірювати рівні первинних (емоційні реакції та потреби) та вторинних (когнітивно-поведінкові моделі) актуальних здібностей, навантаження за сферами пропрацювання конфліктних реакцій та глибинні психодинамічні джерела конфліктів за моделями наслідування ставлень (Remmers, 1996; Сердюк, 2023). Особливістю опитувальника є його взаємозв'язок із потужною науково-практичною базою, наявність ефективного методологічного інструментарію для психотерапевтичної роботи з вимірними показниками, висока транскультуральна валідність. Позитивна психотерапія входить до переліку методів, офіційно визнаних Європейською асоціацією психотерапії. Результати дослідження її ефективності в 1997 році отримали одну із престижних нагород у сфері якості медичної допомоги у Германії – премію Річарда Мартена.

У теоретичній моделі впливу чинників війни на сексуальне благополуччя статево-рольова ідентичність розглядається як характеристика особистості, що впливає на вибір індивідуальних та діадних копінг-стратегій подолання стресу, а також як міра соціально-рольового очікування в партнерських стосунках. Вона тісно

пов'язана з соціальними стереотипами чоловічої та жіночої поведінки. Стресове реагування може запускати механізм регресії та провокувати порівняння себе чи партнера з «соціальною нормою» чи ранніми зразками наслідування. Статеворольова ідентичність виконує функцію узгоджуючого та інтегруючого елементу між поведінковими рольовими моделями, психологічною ідентифікацією та біологічною сексуальністю. Оцінку її значень будемо проводити за Статеворольовим опитувальником С. Бем (BSRI), в основу якого покладено поділ на експресивні (фемінні) та інструментальні (маскулінні) риси особистості (Ярошенко & Семигіна, 2023). Рівень гендерної типізації оцінюється як різниця між показниками маскулінності та фемінності.

Вимірювання рівнів стресу, який, відповідно до теоретичної моделі, виступає як чинник виникнення сексуальних порушень та негативних психоемоційних станів, проводитимемо за Шкалою сприйнятого стресу (PSS-10), що вимірює суб'єктивне відчуття непередбачуваності, неконтрольованості та перевантаженості (Вельдбрехт & Тавровецька, 2022). Визначення рівнів негативних психоемоційних станів проводитимемо за Шкалою тривоги та депресії (HADS), що затверджена МОЗ України для використання в клінічній практиці (МОЗ, 2014).

Оцінку потенціалу пари до спільного подолання стресу проведемо з використанням україномовної версії опитувальника діадного копіngu (DCI). Він базується на системно-транзакційній моделі стресу та копіngu, яка розглядає подолання стресу з позиції взаємодії між партнерами. Стрес одного партнера завжди безпосередньо чи опосередковано впливає на іншого, а ресурси одного партнера розширюють ресурси іншого. Опитувальник пропонує показники за шкалами стрес-комунікації (вираження стресу), позитивного (надання підтримки) та негативного (ворожисті до стресу партнера) і спільного діадного копіngu (Абрамюк, 2021).

Теоретична модель сексуального благополуччя включає компонент сексуальних дисфункцій психогенного походження. Їх відсутність або наявність має визначальний вплив на можливість реалізації сексуального сценарію та рівень сексуального благополуччя. Оскільки для вимірювання цього показника відсутні валідні діагностичні методики, для його оцінки була розроблена спеціальна анкета, в основу якої покладено діагностичні критерії МКХ-10.

Цільовим показником моделі є рівень сексуального благополуччя. Для його вимірювання використаємо опитувальник суб'єктивного сексуального благополуччя, представлений вітчизняною дослідницею В. Гупаловською. Сексуальне благополуччя розглядається авторкою як стан психічного, соціального благополуччя та сексуального здоров'я, пов'язаного з реалізацією сексуальності. Опитувальник пропонує показники за 6 шкалами: сексуальна комунікація, сексуальна потреба, кількісна потреба, стосунки як цінність, задоволеність сексуальним життям і стосунками, інтегральний показник (Гупаловська, 2021).

Пілотне дослідження впливу чинників війни проведено в жовтні 2024 року шляхом анкетування серед осіб, що протягом 2022–2024 років отримували послуги психологічної допомоги на платформі «Mental-Help». В ньому прийняли участь 367 осіб (жінки – 80,1%, чоловіки – 19,9%), віком від 17 до 56 років. Серед основних чинників впливу ситуації війни респонденти відмітили: погіршення стану фізичного здоров'я (59,5%), погіршення рівня матеріального добробуту (55,0%), погіршення контактів з близькими людьми (53,2%), вагомі втрати (45,0%), зниження соціальної активності (43,2%), ситуації небезпеки для життя (43,2%), погіршення якості з партнером (42,3%), переїзд до іншої країни (30,6%), тимчасова розлука з партнером (12,6%). Про погіршення рівня задоволеності сексуальним життям сповістили 47,7% респондентів, а 34,2% не помітили суттєвих

змін у рівні сексуального благополуччя за час війни, а 18,0% відмітили покращення в сфері сексуальних стосунків.

З респондентів, які взяли участь у пілотному дослідженні, була сформована вибірка основного дослідження розміром 126 осіб, за гендерним складом: жінки – 77% (97 осіб), чоловіки – 23% (29 осіб). Вік респондентів – 25-56 років, 50,0% респондентів перебувають в офіційному шлюбі. Враховуючи встановлений на етапі пілотного дослідження різноспрямований характер впливу чинників ситуації війни на суб'єктивне сексуальне благополуччя, та з метою диференційованого вивчення салютогенних і патогенних чинників сексуального благополуччя, респондентів загальної вибірки основного дослідження також було поділено на дві групи:

група 1 – респонденти, які під час пілотного дослідження сповістили про відсутність змін або покращення рівня сексуального життя упродовж війни, до цієї групи увійшло 62 особи, за гендерним складом – 72,58% жінок та 27,42% чоловіків;

група 2 – респонденти, що в анкетуванні пілотного дослідження відзначили погіршення сексуального життя в порівнянні з таким на час початку війни, до цієї групи увійшло 64 особи, з них жінки – 81,25%, чоловіки – 18,75%. Варто зазначити, що до початку війни усі респонденти цієї групи були цілком задоволені рівнем свого сексуального життя.

Порівняльний аналіз двох груп за U-критерієм Манна-Уїтні виявив низку статистично значущих відмінностей:

в першій групі спостерігаються вищі рівні майже за усіма шкалами первинних актуальних здібностей за опитувальником WIPPF (терпіння, час, контактність, довіра, сексуальність, любов, віра) та вторинною актуальною здібністю «Відкритість»; вищі рівні фемінності, маскулінності за опитувальником BSRI; вищі рівні позитивного діадного копінгу (стрес-комунікація зі сторони партнера, підтримуючий діадний копінг партнера,

спільний діадний копінг, оцінка діадного копінгу в парі, загальний діадний копінг), та вищі значення за шкалами опитувальника сексуального благополуччя (сексуальна комунікація, задоволення сексуальним життям і стосунками, інтегральний показник сексуального благополуччя);

друга група демонструє вищі рівні вторинних актуальних здібностей «Пунктуальність», «Ввічливість» та «Ощадливість», вищі навантаження пропрацювання стресової напруги на сфери «Діяльність» та «Фантазії», вищі рівні моделі Я-образу, сформованого за зразком ставлення матері в дитинстві; вищий рівень гендерної типізації (нижча андрогінність) за BSRI; вищі рівні депресії та тривоги за HADS, вищий відсоток поширеності сексуальних дисфункцій; вищі показники негативного діадного копінгу (вороже ставлення до стресу партнера).

З метою встановлення статистично значущих взаємозв'язків між вимірними показниками проведено кореляційний аналіз за критерієм Спірмана. Найважливіші кореляційні зв'язки інтегрального показника сексуального благополуччя зі шкалами інших опитувальників для загальної вибірки та двох груп респондентів представлено в таблиці 1.

Аналіз кореляційних зв'язків показав наступні загальні закономірності: інтегральний показник сексуального благополуччя демонструє прямі кореляції з рівнями більшості вторинних актуальних здібностей за WIPPF, а також, в загальній вибірці та першій групі, з усіма шкалами первинних актуальних здібностей, показник сексуального благополуччя має в усіх вибірках пряму кореляцію з рівнем маскулінності та обернену кореляцію з показником гендерної типізації в загальній вибірці та другій групі, в усіх вибірках спостерігаються прямі кореляції сексуального благополуччя зі шкалами позитивного діадного копінгу та зворотні з показниками негативного діадного копінгу, в загальній вибірці та в групі 1 має місце

зворотний кореляційний зв'язок показника сексуального благополуччя з рівнем сексуальних дисфункцій.

Розглянемо особливості кореляційних зв'язків у першій групі. Показник сексуального благополуччя демонструє сильні прямі кореляції з актуальними здібностями «Обов'язковість» (0,802), «Любов» (0,888) та «Сексуальність» (0,770). Зворотна кореляція зі сферою «Фантазії» (-0,520) свідчить про те, що ця сфера застосовується для пропрацювання стресу, але її використання має негативний вплив на сексуальне благополуччя. Відсутність кореляції з гендерною типізацією, швидше за все, пов'язана з високим рівнем андрогінності в цій групі. Обернені кореляції з рівнями стресу, тривоги та

депресії відповідають припущенням про негативний вплив цих станів на сексуальне функціонування.

Особливості кореляційних зв'язків у другій групі є відсутність характерних для загальної вибірки та першої групи статистично значущі кореляції інтегрального показника сексуального благополуччя зі шкалами «Пунктуальність», «Відкритість», «Сексуальність» та загальним рівнем первинних актуальних здібностей за WIPPF. Натомість наявна пряма кореляція з актуальною здібністю «Контактність» (0,556) та зворотна кореляція з показником «Любов» (-0,375), пряма кореляція з сферою пропрацювання напруги «Тіло» (0,410) та зворотна кореляція з рівнем фемінності.

Таблиця 1

Кореляції інтегрального показника сексуального благополуччя в загальній вибірці та двох групах (за критерієм Спірмана)

Показник	Загальна вибірка	Група 1	Група 2
	r	r	r
Вісбаденський опитувальник методу позитивної психотерапії (WIPPF)			
Акуратність	0,533**	0,682**	0,520**
Пунктуальність	0,229*	0,542**	0,198
Відкритість	0,302**	0,382*	0,013
Обов'язковість	0,572**	0,802**	0,380*
Вторинні в цілому	0,461**	0,612**	0,331*
Контактність	0,267*	-0,013	0,556**
Сексуальність	0,482**	0,770**	-0,084
Любов	0,290**	0,888**	-0,375*
Первинні в цілому	0,396**	0,449**	0,108
Тіло (пропрацювання конфлікту)	0,053	-0,200	0,410**
Фантазії (пропрацювання конфлікту)	-0,197*	-0,520**	0,130
Статеворольовий опитувальник С. Бем (BSRI)			
Фемінність	0,101	0,160	-0,260*
Маскулінність	0,418**	0,338*	0,276*

Гендерна типізація	-0,347**	-0,103	-0,636**
Опитувальник діадного копіngu (DCI)			
Стрес-комунікація суб'єкта	0,337**	0,261*	0,038
Підтримувальний діадний копінг суб'єкта	0,557**	0,323*	0,615**
Делегований діадний копінг суб'єкта	0,524**	0,633**	0,396*
Стрес-комунікація зі сторони партнера	0,584**	0,523**	0,455**
Підтримувальний діадний копінг партнера	0,443**	0,405*	0,374*

Продовження Таблиці 1

Делегований діадний копінг партнера	0,261*	0,415**	0,064
Негативний діадний копінг партнера	-0,305**	-0,309*	-0,454**
Спільний діадний копінг	0,543**	0,563**	0,223
Оцінка діадний копінг в парі	0,586**	0,648**	0,517**
Анкета сексуальних дисфункцій, PSS-10, HADS			
Сексуальні дисфункції	-0,333**	-0,514**	0,037
Стрес	0,058	-0,413**	0,744**
Тривога	-0,071	-0,314*	0,267*
Депресія	-0,181*	-0,480**	0,495**

* – $\alpha=0,05$; ** – $\alpha=0,001$

Джерело: розроблено автором

Неочікувано, у другій групі встановлено наявність прямих кореляційних зв'язків між показником сексуального благополуччя та рівнями стресу (0,744), депресії (0,495), тривоги (0,267), а також відсутність кореляції показника сексуального благополуччя з рівнем сексуальних дисфункцій, пори їх значну поширеність в цій групі. Це може свідчити про наявність особливої моделі реалізації сексуальної взаємодії у респондентів даної групи, яка пов'язана з дефіцитом здібності до любові, або її запереченням у складі сексуального сценарію, та пропрацюванням стресової напруги ситуації війни через сферу сексуальних стосунків. У цьому випадку сексуальні стосунки можуть бути не пов'язані з проявами любові та сексуальності, а базуватися лише на здібності до контакту. Ця здібність також передбачає встановлення емоційного зв'язку, проте не обов'язково позитивного

характеру. Така модель пов'язує сексуальне благополуччя з вищими рівнями стресу, тривоги та депресії та використанням сфери тіла як інструменту подолання стресу.

На етапі опитування було зібрано показники більше ніж за 70 шкалами опитувальників та анкет. З метою зменшення розмірності даних, встановлення можливих латентних (прихованих) чинників та перевірки факторної структури моделі сексуального благополуччя в ситуації війни застосовано факторний аналіз за методом головних компонент (PCA). Факторний аналіз показав 6-факторну структуру моделі, яка покрила 70% дисперсії з наступними компонентами (рисунок 1):

1. Перший компонент охоплює ряд шкал опитувальника діадного копіngu: «Оцінка діадного копіngu в парі», «Спільний діадний копінг», «Підтримувальний діадний копінг

партнера», «Делегований діадний копінг партнера», шкалу актуальної здібності «Терпіння» Вісбаденського опитувальника позитивної психотерапії, а також, з негативним навантаженням шкали: «Негативний діадний копінг партнера», кількість дітей та актуальну здібність «Ощадливість» за WIPPF. Він відображає можливість суб'єкта покладатися на стосунки та підтримку партнера, інвестувати власні ресурси в спільне «Ми» пари, спільно долати виклики. Присвоїмо цьому компоненту назву «Синергія пари»;

2. Другий компонент зібрав у собі ряд особистісних характеристик – первинних актуальних здібностей (Віра, Час, Любов, Контактність, Довіра) та рівень використання сфери контактів для пропрацювання стресу за WIPPF, показник фемінності за BSRI, а також, з від'ємним навантаженням до компоненту увійшли показники вік, кількість дітей та депресія. Цей компонент відображає експресивні риси особистості та відповідає за здатність до емоційної близькості з партнером. Назвемо цей компонент «Інтимність»;



Рис. 1. Факторна модель чинників сексуального благополуччя в ситуації війни

Джерело: розроблено автором

3. Третій компонент консолідував ряд чинників, які безпосередньо стосуються сексуальної функції людини: «Сексуальна потреба» за опитувальником сексуального благополуччя, актуальні здібності «Сексуальність» і «Відкритість» за WIPPF, маскуліність за BSRI, шкали «Делегований діадний копінг суб'єкта», «Підтримувальний діадний копінг суб'єкта», «Стрес-комунікація зі сторони партнера» за DCI, які відображають

готовність до надання підтримки партнеру. А також, неочікувано, показник «Загроза життю в ситуації війни», що може свідчити про несвідому активацію репродуктивних інстинктів в ситуаціях небезпеки для життя. З від'ємним навантаженням до компонента увійшли показники «Гендерна типізація» за BSRI та «Сексуальні дисфункції», як чинники, що стоять на заваді реалізації сексуальної функції. Цей компонент поєднує виміри сексуальності різних рівнів

психіки, від глибинного до поведінкового, та визначає сексуальний потенціал людини за конкретних умов. Дамо йому умовну назву «Ерос»;

4. Четвертий компонент об'єднав ряд вторинних актуальних здібностей за WIPPF (Обов'язковість, Пунктуальність, Акуратність, Слухняність, Старанність), які є засвоєними когнітивно-поведінковими норми, первинну здібність «Надія», а також, оціночний показник «Задоволення сексуальним життям і стосунками». З від'ємним навантаженням до компоненту увійшов показник «Кількісна потреба» опитувальника сексуального благополуччя, який відповідає за кількість сексуальних партнерів. Компонент описує слідування прийнятим соціальним нормам партнерських стосунків. Цьому компоненту дамо назву «Особистісна зрілість»;

5. П'ятий компонент інтегрує причини та наслідки перебування людини в негативних психоемоційних станах, до нього увійшли рівні стресу, тривоги, показник понесених втрат, рівні навантаження на сфери «Фантазії» та «Тіло» за WIPPF, актуальна здібність «Справедливість». Висока чутливість до справедливості спричиняє більше стресове навантаження в обставинах війни. Назвемо цей компонент «Психоемоційний стан»;

6. Заключний, шостий компонент описує зміст та інтенсивність життєвих ситуацій, які відбулись у житті людини упродовж війни: зміна місця проживання, зміни матеріального добробуту, соціальної активності, зміни у професійній сфері. Зазначені обставини вимагають використання адаптаційного ресурсу. Дамо назву цьому компоненту «Життєві виклики».

В результаті факторного аналізу отримано 6-компонентну структуру моделі соціально-психологічних чинників сексуального благополуччя в ситуації

війни, які знаходяться на трьох рівнях: міжособистісному (Синергія пари), особистісному (Інтимність, «Ерос», Особистісна зрілість) та ситуативному (Життєві виклики).

Висновки. Емпіричне дослідження підтвердило роль особистісних характеристик, вимірів статево-рольової ідентичності, діадного копіngu, психоемоційного стану та сексуальних дисфункцій як чинників, що визначають сексуальне благополуччя в стресогенних умовах ситуації війни. До салютогенних чинників сексуального благополуччя можна віднести: високі рівні розвитку актуальних здібностей Любов, Сексуальність, Обов'язковість, Відкритість (за WIPPF), високі рівні маскуліності та фемінності (за BSRI), позитивний діадний копінг у парі. Негативний вплив на сексуальне благополуччя мають: використання сфери фантазії для пропрацювання стресу, негативний діадний копінг партнера, стрес та негативні психоемоційні стани, сексуальні дисфункції. В групі респондентів, які зазнали погіршення сексуального життя упродовж війни, виявлена патогенна модель пропрацювання стресової напруги ситуації війни через сферу сексуальних стосунків. Вона характеризується дефіцитом любові та сексуальності у складі сексуального сценарію, натомість – побудовою стосунків завдяки здібності до контакту, використанням тіла як інструменту пропрацювання стресу.

Факторний аналіз показав 6-компонентну структуру моделі сексуального благополуччя: Синергія пари, Інтимність, «Ерос», Особистісна зрілість, Життєві виклики.

Подальші дослідження передбачають втілення отриманих результатів у програму психологічної допомоги та її апробацію.

Література:

1. Абрамюк, О. (2021). Психометричні властивості та валідація української версії опитувальника діадної взаємодії (DCI) Г. Боденманна. *Knowledge, Education, Law, Management*, 8(44), 102–110.

2. Вельдбрехт, О. О., & Тавровецька, Н. І. (2022). Шкала сприйнятого стресу (PSS-10): адаптація та апробація в умовах війни. *Проблеми сучасної*

психології, (2), 16–27. <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2022-2-2>

3. Гупаловська, В. А. (2021). Опитувальник психодіагностики суб'єктивного сексуального благополуччя: розробка та валідація. *Психологічний часопис*, 7(8), 18–39. <https://doi.org/10.31108/12021.7.8>
4. Нагорняк, Ю. В. (2025). Модель впливу чинників війни на рівень сексуального благополуччя пари. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(77), 568–575. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-568-575>
5. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 25.12.2014 № 1003 «Про затвердження та впровадження медико-технологічних документів зі стандартизації медичної допомоги при депресії». (2014).
6. Письменний, С. О. (2024). Вплив війни на сексуальне життя подружніх пар. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*, 35(74/5), 14. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.5/14>
7. Сердюк, Л. (2023). Вісбаденський опитувальник позитивної терапії і сімейної терапії (WIPPF 2.0) Н. Пезешкіана для діагностики внутрішніх ресурсів особистості. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 9(1), 81–90.
8. 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.
9. Янідіс, В. О., & Сингаївська, І. В. (2024). Психологічні особливості сексуальних практик молоді та осіб середнього віку під час війни. Забезпечення психологічної підтримки та адаптації українців у повоєнний період: тези доповідей І Міжнародної конференції, Київ, 21-22 листопада 2024 р.
10. Ярошенко, А., & Семигіна, Т. (2023). Валідація українських версій опитувальників для виявлення гендерних упереджень. *Соціальна робота та освіта*, 10(2), 195–210. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.24>
11. Lazar, A., Gewirtz-Meydan, A., & Rosenbaum, T. Y. (2024). War-Time Stress and Sexual Well-Being in Israel. *International Journal of Sexual Health*, 36(1), 1–14.
12. Remmers, A. (1996). WIPPF 2.0 int. Transcultural Adaptation of the Psychotherapeutic Questionnaire WIPPF for the International Use. *Journal Positum*, February, 13–28.

УДК 159.9.072

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-578-587

ТИПОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОКРАСТИНАЦІЇ ТА САМОРЕАЛІЗАЦІЇ МАЙБУТНІХ ПСИХОЛОГІВ: ЕМПІРИЧНІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ТА ПРАКТИЧНІ ІМПЛІКАЦІЇ

Олена Неграш

Здобувачка освітнього ступеня доктора філософії зі спеціальності 053 «Психологія» ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна, e-mail: kirabook2204@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5938-5799>

TYPOLOGICAL CHARACTERISTICS OF PROCRASTINATION AND SELF- REALIZATION IN FUTURE PSYCHOLOGISTS: EMPIRICAL RELATIONSHIPS AND PRACTICAL IMPLICATIONS

Olena Nehrash

Obtaining the educational degree of doctor of philosophy from the specialty 053 "Psychology" of State highereducational institution "University of Education Management", Kyiv, Ukraine, e-mail: kirabook2204@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5938-5799>

Анотація. У статті досліджується феномен прокрастинації як багатовимірне особистісне утворення, що тісно пов'язане із процесами самореалізації майбутніх психологів. Актуальність теми зумовлена зростанням психологічного навантаження на студентську молодь у сучасному суспільстві, що вимагає високого рівня саморегуляції, зрілості та мотиваційної стійкості. Метою дослідження є емпіричне виявлення структурних компонентів і типологічної організації прокрастинації та самореалізації серед студентів психологічних спеціальностей, а також взаємозв'язків між ними. Теоретичну основу роботи становлять концепції мотиваційної регуляції, гуманістичної психології та сучасні підходи до аналізу прокрастинаційної поведінки. У методологічному аспекті дослідження спирається на кількісну стратегію з використанням експлораторного факторного та кластерного аналізу. Виявлено три ключові компоненти прокрастинації: усвідомлено-регулятивний, перфекціоністично-мотиваційний та темпорально-дисциплінарний, а також трифакторну модель самореалізації, що включає особистісну зрілість, саморозвивальну активність та психологічну близькість. Кластеризація дозволила диференціювати чотири типи прокрастинаторів і чотири типи самореалізації, серед яких особливу увагу привертає виявлення адаптивного типу прокрастинації, як збалансованої конструктивної форми саморегуляції. Проведено крос-табуляційний аналіз, який засвідчив статистично значущий зв'язок між типами прокрастинації та самореалізації, що дозволяє трактувати прокрастинацію не лише як обмеження, а й як динамічний ресурс особистісного зростання за певних умов. Практичне значення дослідження полягає у позначенні емпіричних орієнтирів для розроблення типологічно орієнтованої моделі психологічного супроводу студентів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням динаміки трансформації прокрастинаційних типів у контексті навчальної діяльності та професійної ідентичності.

Ключові слова: прокрастинація, самореалізація, експсихологічна фасилітація, особистісна зрілість, саморозвиток, психологічна близькість, типологія, факторний аналіз, кластерний аналіз, адаптивна прокрастинація, мотиваційні конфлікти, психологічний супровід, професійна ідентичність.

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

Abstract. This study investigates the phenomenon of procrastination as a multidimensional personal construct closely related to self-realization processes among future psychologists. The relevance of this topic stems from the

increasing psychological burden on student youth in contemporary society, which demands high levels of self-regulation, maturity, and motivational stability. The research aims to empirically identify the structural components and typological organization of procrastination and self-realization among psychology students, as well as the interrelationships between them. The theoretical foundation of the work is based on concepts of motivational regulation, humanistic psychology, and contemporary approaches to analyzing procrastinatory behavior. Methodologically, the study employs a quantitative strategy utilizing exploratory factor analysis and cluster analysis. Three key components of procrastination were identified: conscious-regulatory, perfectionist-motivational, and temporal-disciplinary, along with a three-factor model of self-realization encompassing personal maturity, self-developmental activity, and psychological intimacy. Clustering allowed for the differentiation of four types of procrastinators and four types of self-realization, with particular attention drawn to the identification of an adaptive procrastination type as a balanced constructive form of self-regulation. Cross-tabulation analysis was conducted, which confirmed a statistically significant relationship between procrastination types and self-realization, enabling the interpretation of procrastination not only as a limitation but also as a dynamic resource for personal growth under certain conditions. The practical significance of the study lies in establishing empirical guidelines for developing a typologically oriented model of psychological support for students. Future research prospects are related to studying the dynamics of procrastination type transformation in the context of academic activity and professional identity.

Keywords: procrastination, self-realization, ecopsychological facilitation, personal maturity, self-development, psychological closeness, typology, factor analysis, cluster analysis, adaptive procrastination, motivational conflicts, psychological support, professional identity.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 9

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростаючої конкуренції, професійного вигорання та нестабільності освітнього середовища особливої актуальності набуває дослідження чинників, які впливають на ефективність особистісної та професійної самореалізації студентської молоді. Предметом дослідження є прокрастинація як психологічний феномен, що пов'язаний з особливостями самореалізації майбутніх психологів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Прокрастинація розглядається науковцями як складний психолого-поведінковий феномен, пов'язаний із саморегуляцією, мотивацією та емоційною сферою особистості. У працях Steel (2007) прокрастинація визначається як типове порушення саморегулятивної діяльності, що має глибокі когнітивно-мотиваційні корені. Rychyl та Sirois (2016) акцентують увагу на зв'язку між прокрастинацією, емоційною регуляцією та добробутом особистості, підкреслюючи її вплив на загальну життєву ефективність. О. Журавльова та О. Журавльов (2020) описують типологічні особливості студентської прокрастинації, вказуючи на її варіативність та залежність від особистісних характеристик. І. Субашкевич (2023) досліджує академічну прокрастинацію як фактор зниження

результативності студентської діяльності. У вітчизняному науковому полі також поширені дослідження, присвячені взаємозв'язку прокрастинації з особистісною зрілістю, мотивацією та формуванням суб'єктності (Максименко, 2006).

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є виявлення структурних компонентів прокрастинації та самореалізації, виділення на їх основі відповідних типів прокрастинації і самореалізації майбутніх психологів, а також визначення взаємозв'язків між ними. Для досягнення мети застосовано кількісну методологію, зокрема факторний та кластерний аналіз методом k-середніх.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах дослідження було проаналізовано феномен прокрастинації як чинник, що впливає на особистісну та професійну самореалізацію майбутніх психологів. У сучасному суспільстві, яке стрімко розвивається, зростає потреба у високому рівні самоорганізації та здатності особистості до ефективної діяльності. У цьому контексті особливої ваги набуває явище прокрастинації, яке певним чином впливає на особистісну самореалізацію і психологічне благополуччя. Теоретичні концепції, присвячені прокрастинації, розкривають її як складне, багатовимірне

явище. Субашкевич наголошує, що академічна прокрастинація студентів призводить до внутрішніх конфліктів і зниження загальної результативності (Субашкевич, 2023). Цей феномен часто супроводжується переживаннями стресу, провини, зниженням ефективності та емоційною реакцією на власні невдачі, що і пояснює зростання наукової зацікавленості до його вивчення. Steel у своєму метааналізі довів, що прокрастинація є типовим прикладом порушення саморегулятивної поведінки (Steel, 2007). Актуальність дослідження прокрастинації підсилюється в умовах академічного середовища, де студенти – особливо ті, що здобувають освіту в галузі психології – стикаються зі специфічними труднощами, що впливають на їхній процес самореалізації, формування професійної ідентичності, проектування та реалізацію індивідуальної освітньої траєкторії (Сухенко, 2018).

Для виявлення структури самореалізації майбутніх психологів було проведено експлораторний факторний аналіз восьми змінних, що відображають різні аспекти особистісної зрілості та саморозвитку. Дані були отримані за допомогою двох психодіагностичних методик: тесту-опитувальника особистісної зрілості Ю. Гільбуха та методики саморозвитку С. Кузікової. Відповідність вибірки вимогам факторного аналізу підтверджено прийнятними статистичними критеріями: значення коефіцієнта Кайзера-Мейєра-Олькіна (КМО) становить 0.69, а результат критерію сферичності Бартлетта 487.8 при рівні значущості $p < 0.001$. Для аналізу даних застосовано метод головних компонент з ортогональним обертанням за алгоритмом Varimax, при цьому збіжність була досягнута за п'ять ітерацій. У результаті аналізу було виокремлено три фактори, які сумарно пояснюють 68.678% загальної дисперсії: перший фактор 33.1%, другий 23 %, третій 12.7 %.

Перший виявлений фактор, що отримав назву «Особистісна зрілість» (33.1% дисперсії), об'єднує чотири ключові компоненти з високими факторними

навантаженнями, які в сукупності характеризують сформовану зрілу особистість. Найвищий показник спостерігається за компонентом «Життєва позиція» (0.848), що вказує на провідне значення світоглядної зрілості у побудові структури самореалізації. Компонент «Мотивація досягнень» має навантаження 0.805 та відображає орієнтованість особистості на досягнення важливих цілей, прагнення до зростання й реалізації власного потенціалу. «Я-концепція», з навантаженням (0.78), свідчить про наявність позитивного ставлення до себе, адекватної самооцінки, впевненості у власних можливостях і прийняття особистих якостей. Компонент «Громадянський обов'язок» (0.59) засвідчує сформовану соціальну відповідальність, свідоме ставлення до професійних ролей і активну громадську позицію. Таким чином, цей фактор відображає інтегративну сутність особистісної зрілості як фундаментальної умови усвідомленої й ефективної самореалізації майбутнього фахівця в галузі психології.

Другий фактор, що отримав умовне позначення «Саморозвивальна активність» (23.0 %), охоплює три взаємопов'язані компоненти, які вказують на динамічний характер особистісного зростання. Найвище навантаження має компонент «Механізми саморозвитку» (0.86), який відображає роль внутрішніх регуляторів, таких як рефлексивність, цілепокладання й самоконтроль. Наступний показник – «Умови саморозвитку» (0.82) – характеризує психологічні й середовищні чинники, що сприяють особистісним змінам, включаючи автономність, когнітивну гнучкість і відкритість до нових переживань. Компонент «Потреба в саморозвитку» з факторним навантаженням 0.62 свідчить про наявність глибинної мотивації до вдосконалення себе та готовність до внутрішніх змін. Загалом цей фактор уособлює процесуальний вимір самореалізації, пов'язаний із прагненням до саморозвитку й ефективним

використанням відповідних внутрішніх ресурсів.

Третій фактор, визначений як «Психологічна близькість» (12.7%), представлений однією змінною з високим факторним навантаженням (.90), що свідчить про виражену специфіку міжособистісного виміру самореалізації. Здатність до психологічної близькості охоплює такі риси, як доброзичливість, емпатійність, вміння слухати та глибоку потребу в емоційному контакті з іншими, що має особливу значущість для майбутніх фахівців-психологів. Виділення цієї змінної в окремий фактор підкреслює важливість інтерперсональних умінь як ключової професійної компетентності в психологічній діяльності.

Загалом, отримана трифакторна модель має прийнятні статистичні характеристики і демонструє багатовимірність феномену самореалізації у студентів спеціальності «Психологія». Її структура охоплює три важливі компоненти: особистісний (зрілість), процесуальний (саморозвиток) та міжособистісний (психологічна близькість), які в сукупності формують цілісне уявлення про механізми самореалізації. Модель узгоджується з положеннями гуманістичних концепцій самоактуалізації та акцентує на професійній специфіці розвитку психолога, де зрілість, активність у саморозвитку та глибина міжособистісних зв'язків є взаємодоповнюючими складниками ефективної самореалізації.

Типи самореалізації. Для виявлення типологічної структури самореалізації майбутніх психологів було здійснено кластерний аналіз методом k-середніх, використовуючи факторні бали трьох виявлених компонентів. Оптимальною виявилася 4-кластерна модель, яка дозволила виявити чітку диференціацію типологічних профілів. Перший тип, умовно названий «реляційним» (33.5 %), характеризується помірно підвищеним рівнем особистісної зрілості (0.57), низькою саморозвивальною активністю

(0.30) та найвищим показником психологічної близькості (0.74). Така конфігурація свідчить про домінування міжособистісної складової у процесі самореалізації. Представники цього типу вирізняються відкритістю, емпатійністю, здатністю до емоційної взаємодії та встановлення глибоких професійних зв'язків – рис, які є надзвичайно важливими для психологічної практики. Водночас низький рівень саморозвивальної активності вказує на потребу в розвитку навичок цілепокладання, саморефлексії та структурованого планування власного зростання. На думку Максименка, розвиток таких навичок пов'язаний із формуванням особистісної зрілості та суб'єктності у власному становленні (Максименко, 2006).

Другий тип «активний» (12.6% дисперсії) характеризується специфічною структурою: він поєднує найнижчий рівень особистісної зрілості (-1.56), найвищу вираженість саморозвивальної активності (0.90) та середній рівень психологічної близькості (0.00). Цей тип ілюструє компенсаторну стратегію самореалізації, за якої усвідомлення власної незрілості стає поштовхом до інтенсивної внутрішньої роботи. Представники цього типу – майбутні психологи – активно залучаються до процесів рефлексії, вдаються до цілепокладання та докладають зусиль для особистісної трансформації через системне самовдосконалення. Успішність їхнього професійного становлення значною мірою залежить від здатності осмислювати власний досвід і формувати стабільні внутрішні орієнтири.

Третій тип «автономний» (34.0 % дисперсії) включає студентів, які демонструють середній рівень особистісної зрілості (0.33), низьку саморозвивальну активність (0.06) та найнижчі показники психологічної близькості (-1.03). Цей тип репрезентує автономний стиль самореалізації, де внутрішня врівноваженість і самодостатність поєднуються з певною емоційною ізоляцією. Переважання інтрапсихічної орієнтації свідчить про тенденцію до самозанурення, що, у свою чергу, може ускладнювати

встановлення глибоких міжособистісних зв'язків, зокрема в професійному середовищі.

Четвертий тип «пасивний» (20.0 % дисперсії) вирізняється зниженим рівнем особистісної зрілості (–0.54), найменш вираженою саморозвивальною активністю (–1.16) та помірними значеннями психологічної близькості (0.51). Такий профіль характеризується загальною функціональною інертністю: індивід підтримує базові соціальні зв'язки, однак не проявляє активності в напрямку особистісного чи професійного зростання. Серед можливих чинників подібного стану – емоційне виснаження, низький рівень мотивації або відсутність чітких професійних орієнтирів.

Загалом типологічна структура самореалізації демонструє значну варіативність (12.6 % – 34.0 %) та ілюструє різні вектори реалізації особистісного потенціалу майбутніх психологів. Найчисельніші групи – «реляційний» і «автономний» типи – репрезентують два протилежні підходи: один через відкритість до інших, інший – через внутрішню зосередженість. Типологічна модель підкреслює потребу в індивідуалізованих освітніх траєкторіях: «реляційному» типу необхідна підтримка в структурованому саморозвитку; «активному» – у формуванні цілісної Я-концепції; «автономному» – у розвитку міжособистісної гнучкості; «пасивному» – в активації мотиваційних ресурсів. Такий підхід дає змогу здійснювати екопсихологічну фасилітацію самореалізації як природного процесу, що відбувається з урахуванням особистісних типів.

Структура прокрастинації. З метою визначення структури прокрастинації майбутніх психологів було проведено експлораторний факторний аналіз дев'яти змінних, що репрезентували різні аспекти прокрастинаційної поведінки згідно з трьома діагностичними методиками: анкетой М. Дворник, методикою О. Журавльової та О. Журавльова, а також Великою тривимірною шкалою

перфекціонізму М. Сміт. Придатність даних для факторного аналізу підтверджена відмінними показниками: КМО (0.86) та критерієм сферичності Бартлетта) $\chi^2 = 1118.167$, $p < 0.001$). Застосовано метод головних компонент з ортогональним обертанням Varimax, конвергенція досягнута за п'ять ітерацій. Сумарно фактори пояснюють 75.1 % дисперсії. Третій фактор збережено через високе факторне навантаження (0.92) та теоретичну значущість.

Перший фактор, позначений як «Усвідомлено-регулятивний» (38.8% дисперсії), об'єднує п'ять внутрішньо взаємопов'язаних змінних із високими значеннями факторних навантажень. Найвищий внесок має показник «Організація часу» (.88), що підкреслює ключову роль темпоральної компетентності у структурі цього виміру прокрастинації. Високе навантаження має також змінна «Усвідомлення власної прокрастинації» (.88), що вказує на метакогнітивний характер даного чинника. Інші значущі показники — «Подолання страху відповідальності» (0.74), «Недооцінка готовності до виконання завдання» (0.726) та «Знижена зацікавленість» (0.70) — також мають вагомий вплив на структуру цього фактору. У змістовому аспекті цей фактор репрезентує суперечливу сутність сучасної прокрастинації: одночасне існування високого рівня саморефлексії й усвідомлення проблеми разом із практичними труднощами в управлінні діяльністю та подоланні внутрішніх мотиваційних бар'єрів. Особи з високими значеннями за цим фактором зазвичай мають глибоке розуміння власних прокрастинаційних моделей, але стикаються з конфліктом між намірами й реальними діями.

Другий фактор «Перфекціоністично-мотиваційний» (24.2 %) включає три змінні: схильність до педантизму демонструє найвище навантаження (.851), що розкриває роль надмірної уваги до деталей та нерішучості у структурі

прокрастинації; загальний рівень перфекціонізму за методикою Сміт (0.69) підтверджує зв'язок між перфекціоністськими установками та тенденціями до відкладання; орієнтація на соціальну винагороду (0.68) завершує структуру цього фактора, вказуючи на роль зовнішньої мотивації та залежності від соціального схвалення у прокрастинаційній поведінці. Цей компонент розкриває складну мотиваційну динаміку, де прагнення до досконалості поєднується з потребою у зовнішній валідації, що може призводити до страху недосконалого результату. Психологічно цей фактор репрезентує внутрішню суперечливу мотиваційну структуру, де високі стандарти та перфекціоністські очікування служать одночасно стимулом до діяльності та перешкодою для її початку. Педантичні тенденції у цьому контексті виступають як механізм уникнення ризику через надмірну увагу до підготовчих дій замість безпосереднього виконання завдань.

Третій фактор «Темпорально-дисциплінарний» (12.1%) є унікальним через свою монокомпонентну структуру та високе навантаження (0.92), що вказує на виключну специфічність цього аспекту прокрастинації. Цей фактор репрезентує «чистий» темпоральний аспект самоорганізації – базову здатність дотримуватися часових зобов'язань та підтримувати дисципліну незалежно від складності завдань чи внутрішніх мотиваційних конфліктів. Ізольованість цього компонента свідчить про те, що пунктуальність функціонує як відносно автономна навичка, що може зберігатися навіть за наявності інших прокрастинаційних проблем. Теоретично цей фактор підтверджує багатовимірність прокрастинації та вказує на можливість селективних порушень різних аспектів темпоральної компетентності. Особа може демонструвати пунктуальність у повсякденних справах, але водночас мати труднощі з організацією складних проєктів або подоланням мотиваційних бар'єрів.

Трикомпонентна модель демонструє високу статистичну якість та теоретичну валідність. Розподіл факторних навантажень свідчить про чітку диференціацію компонентів при мінімальних перехресних навантаженнях, що забезпечує ясність інтерпретації результатів. Структура узгоджується з сучасними теоретичними моделями прокрастинації та уявленнями про неї як багатовимірний феномен, що включає когнітивні, мотиваційні та поведінкові аспекти. Комбінації різних ступенів прояву трьох компонентів створюють основу для виділення якісно різних типів прокрастинаторів, що матимуть специфічні профілі та потребуватимуть індивідуалізованих підходів до психологічного супроводу. Усвідомлено-регулятивний компонент орієнтує на когнітивно-поведінкові техніки, перфекціоністично-мотиваційний – на роботу з установками та мотиваційними конфліктами, а темпорально-дисциплінарний – на формування конкретних навичок часового менеджменту.

Типологія прокрастинації. Для виявлення типологічної структури прокрастинації майбутніх психологів було проведено кластерний аналіз методом k-середніх на основі факторних балів трьох компонентів. Оптимальна 4-кластерна модель досягла конвергенції за 14 ітерацій з рівномірним розподілом респондентів (53/51/54/57 осіб) та продемонструвала високу диференціацію типологічних профілів.

Перший тип «Рефлексивні прокрастинатори» (n=53, 24.7%) характеризується найвищими показниками усвідомлено-регулятивного компонента (1.17), що відображає надмірну рефлексію та аналітичність при дефіциті виконавчих функцій. Помірно знижений перфекціоністично-мотиваційний компонент (-0.52) та близький до середнього темпорально-дисциплінарний (0.18) свідчать про те, що основна проблема полягає в когнітивних петлях самоаналізу,

в яких надмірна рефлексія гальмує дію. Цей тип репрезентує класичну «парадоксальну прокрастинацію», коли високий рівень самоаналізу не трансформується в ефективні дії та проявляється класичний парадокс «аналіз-параліч»: глибоке розуміння власних прокрастинаційних тенденцій парадоксально посилює їх прояви через надмірне заглиблення у самодіагностику замість переходу до конкретних дій. Rothblum та співавт. також підкреслювали наявність емоційних і поведінкових розбіжностей у прокрастинаторів із високим рівнем рефлексії [4, с. 389].

Другий тип «Перфекціоністичні прокрастинатори» (n=51, 23.7%) демонструє специфічний профіль мотиваційних конфліктів: помірний усвідомлено-регулятивний компонент (0.13) при найвищому рівні перфекціоністично-мотиваційного (1.01) та зниженому темпорально-дисциплінарному (-0.69). Ця конфігурація розкриває парадокс «можу, але не хочу», де збережені організаційні навички поєднуються з внутрішньою суперечністю між завищеними стандартами якості та страхом недосконалого результату. Прокрастинація виникає не через нездатність планувати, а через паралізуючий ефект власних очікувань, надмірний педантизм та залежність від зовнішнього схвалення. Саме такі патерни поведінки описані Burka і Yuen, які наголошують на впливі внутрішнього критика та страху оцінювання (Burka & Yuen, 2008). Відкладання служить захисним механізмом від можливої критики або невідповідності ідеальному образу результату, часто супроводжується втратою внутрішньої мотивації через серйозні мотиваційні конфлікти.

Третій тип «Адаптивні прокрастинатори» (n=54, 25.1%) представляє конструктивне використання відкладання як стратегії оптимізації: низький усвідомлено-регулятивний (-0.63), помірний перфекціоністично-мотиваційний (0.36) та найвищий

темпорально-дисциплінарний компонент (1.02). Представники цього типу усвідомлено використовують відкладання як засіб дозрівання ідей, накопичення енергії або очікування сприятливого моменту. Вони демонструють високу організованість і здатність тримати процес під контролем. Помірний рівень перфекціонізму виступає у них радше каталізатором активності, ніж фактором гальмування. Цей стиль функціонування можна вважати конструктивним прикладом професійної адаптації.

Четвертий тип «Дезорганізовані прокрастинатори» (n=57, 26.5%) характеризується системною дезорганізацією з помірно зниженими показниками за всіма компонентами: усвідомлено-регулятивним (-0.60), перфекціоністично-мотиваційним (-0.76) та темпорально-дисциплінарним (-0.51). Цей профіль відображає загальну деактивацію регулятивних механізмів без чіткого проблемного фокусу, де прокрастинація проявляється як дифузна неспроможність до структурованої діяльності, низька ініціативність і відсутність внутрішніх стимулів до самоорганізації. Така «пасивна прокрастинація» часто залишається непоміченою через відсутність драматичних проявів та може маскуватися під нормативне функціонування, але призводить до загального зниження ефективності та особистісного розвитку.

Виявлені типи позначають типологію прокрастинації, що демонструє відносно рівномірний розподіл респондентів між чотирма типами (23.7-26.5%), що свідчить про відсутність домінуючого паттерну прокрастинації серед майбутніх психологів та підтверджує багатоваріантність її проявів. Найчисельнішою виявилася група дезорганізованих прокрастинаторів (26.5%), що може відображати загальні труднощі адаптації до академічного середовища, тоді як найменший відсоток складають перфекціоністичні прокрастинатори (23.7%), вказуючи на специфічність цього типу.

З позицій діалектичного підходу до особистісного розвитку типи, що були виділені, відображають поступове перетворення прокрастинації: від її дезадаптивних форм, пов'язаних із невпорядкованістю, надмірною рефлексією та внутрішніми конфліктами, – до її інтеграції в конструктивні механізми саморегуляції й стратегічного планування. Водночас переходи між типами мають нелінійний характер та залежать від контекстуальних факторів: рівня академічного навантаження, соціальної підтримки, життєвих криз та особистісної зрілості. Виявлена чотирикомпонентна типологія прокрастинації демонструє динамічну природу цього феномену та дозволяє глибше зрозуміти внутрішні механізми, що лежать в основі відкладання діяльності. Кожен із типів відображає певний рівень сформованості регулятивних, мотиваційних і темпоральних компонентів прокрастинаційної поведінки та водночас містить потенціал до трансформації.

Рефлексивні прокрастинатори стикаються з труднощами при переході від роздумів до конкретних дій: попри високий рівень усвідомлення власних прокрастинаційних тенденцій, їм часто бракує ефективних інструментів подолання цих проявів. За наявності сприятливих зовнішніх умов і підтримки, ці особи можуть трансформуватися в адаптивний тип, якщо навчатися обмежувати надмірну саморефлексію та спрямовувати її у практичну площину. Водночас у ситуаціях стресу чи інформаційного перевантаження вони схильні до регресії у бік дезорганізованої моделі, де навіть базова рефлексія перестає виконувати регулятивну функцію. Перфекціоністичні прокрастинатори перебувають у зоні мотиваційної нестійкості: завищені стандарти, підкріплені залежністю від соціального схвалення, нерідко блокують ініціацію діяльності. Перехід до адаптивного типу можливий за умови подолання внутрішніх суперечностей, зниження жорстких вимог до себе та

розвитку внутрішньої мотивації. Однак у разі емоційного виснаження чи браку підтримки ці особи можуть деградувати до дезорганізованого рівня, що виявляється у втраті здатності до цілеспрямованої активності. Адаптивні прокрастинатори, хоча й демонструють певні прояви відкладання, водночас зберігають високий рівень саморегуляції. Їм притаманна здатність до свідомого маневрування в часі з метою оптимізації виконання завдань, що робить цей тип умовно нормативним. Вони володіють розвинутими навичками планування, вміють ефективно управляти часом і залишаються продуктивними навіть у складних або нестабільних умовах. Їхній розвиток полягає не стільки в подоланні прокрастинації як такої, скільки в удосконаленні та розширенні спектра адаптивних поведінкових стратегій. Натомість **дезорганізовані прокрастинатори** представляють найбільш уразливу групу, позбавлену чітких регуляторів поведінки. Вони мають знижені показники за всіма компонентами, що ускладнює мобілізацію до дії. Успішне подолання прокрастинації для цієї групи передбачає поступове формування базових навичок самоорганізації, розвиток внутрішньої мотивації та створення підтримуючого середовища.

З практичної точки зору, це відкриває перспективу використання **особистісно-орієнтованого підходу** у роботі з прокрастинацією. Стратегії психологічного супроводу мають базуватися на типологічному профілі особистості: рефлексивним – потрібна фасилітація переходу від аналізу до дії; перфекціоністичним – підтримка у зниженні надмірних очікувань; адаптивним – закріплення ефективних стратегій; дезорганізованим – розвиток базових структур самоорганізації.

Отже, типологічна структура прокрастинації є не лише діагностичним інструментом, а й основою для гнучкої та динамічної інтервенції, яка враховує контекст, ресурси та індивідуальний вектор розвитку особистості. В такому випадку є

доцільним використання екопсихологічної фасилітації як підходу, що забезпечує не директивний вплив, а створення умов для самостійного розгортання потенціалу кожного типу прокрастинатора. Екопсихологічна фасилітація передбачає підтримку суб'єктності, гнучке врахування змінних середовищних і внутрішніх чинників, а також глибоку повагу до темпу й логіки особистісного процесу. Екофасилітативна взаємодія спрямована на розкриття внутрішніх ресурсів через діалог із середовищем, що особливо важливо у роботі з прокрастиною, де зволікання часто є сигналом про невидимі внутрішні конфлікти та нерозкритий потенціал (Лушин & Сухенко, 2022).

Взаємозв'язки між типами прокрастиною та самореалізації. Для виявлення закономірностей між типологічними особливостями прокрастиною та самореалізації було проведено крос-табуляційний аналіз. Критерій χ^2 -квадрат Пірсона ($\chi^2 = 24.725$; $df = 9$; $p = 0.003$) вказує на статистично значущий зв'язок між типами прокрастиною та самореалізації. Симетричні міри асоціації засвідчили помірну силу зв'язку: $\phi = 0.339$ ($p = 0.003$), V Крамера = 0.196 ($p = 0.003$), що підтверджує наявність помірного взаємозв'язку між досліджуваними типологіями.

Рефлексивні прокрастинатори виявляють найбільшу концентрацію в реляційному (37.7 %) та автономному (34.0 %) типах самореалізації, що свідчить про їхню здатність компенсувати когнітивні труднощі як через міжособистісні взаємини, так і через внутрішню автономію. Найменше вони представлені в активному типі (9.4 %). Перфекціоністичні прокрастинатори демонструють однакову частку у активному (27.5 %) та автономному (27.5 %) типах самореалізації, що вказує на два основні шляхи адаптації: або через інтенсивну діяльність, спрямовану на саморозвиток, або через досягнення внутрішньої стабільності. Помірна їхня присутність у пасивному типі

(23.5 %), а найменша – у реляційному (21.6 %).

Адаптивні прокрастинатори найбільшою мірою тяжіють до реляційного та автономного типів самореалізації (по 38.9 %), що відповідає їхній схильності до гнучкого використання стратегій самореалізації залежно від ситуації. Менше таких осіб в активному типі (13.0 %) і найменше – в пасивному (9.3 %). Дезорганізовані прокрастинатори переважно схильні до автономного типу (40.4 %), що може вказувати на намагання дистанціюватися від зовнішнього тиску соціального середовища як спосіб компенсації. Помірна їхня частка спостерігається у реляційному (29.8 %) та пасивному (28.1 %) типах, а найменша – в активному (1.8 %).

Найбільш виразними виявилися такі тенденції: переважання адаптивних прокрастинаторів у реляційному та автономному типах самореалізації (по 38.9 %); значна концентрація дезорганізованих прокрастинаторів в автономному типі (40.4 %); а також збалансований розподіл перфекціоністичних прокрастинаторів між активним і автономним типами (по 27.5 %). Найнижча активність спостерігається серед дезорганізованих прокрастинаторів в активному типі (1.8 %). Ці виявлені зв'язки свідчать про багатовекторний характер шляхів самореалізації, що залежать від типу прокрастиною, та підкреслюють доцільність індивідуалізованого підходу в психологічному супроводі. Отримані результати вказують на наявність адаптивного потенціалу в різних формах прокрастиною та їхню здатність трансформуватися у ресурс особистісного зростання залежно від ситуаційних умов і психологічних характеристик особистості.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що прокрастиною та самореалізація є багатовимірними психологічними феноменами, які мають чітко визначені факторні структури та типології серед майбутніх психологів. Було виявлено три фактори прокрастиною: «Усвідомлено-регулятивний»,

«Перфекціоністично-мотиваційний» та «Темпорально-дисциплінарний», а також чотири її типи: «Рефлексивні», «Перфекціоністичні», «Адаптивні» та «Дезорганізовані». Структура самореалізації включає три фактори: «Особистісна зрілість», «Саморозвивальна активність» та «Психологічна близькість», які формують чотири типологічні профілі: «Реляційний», «Активний», «Автономний» та «Пасивний». Кростабуляційний аналіз підтвердив статистично значущий, взаємозв'язок між типами прокрастинації та самореалізації, демонструючи багатовекторність шляхів самореалізації. Особливо значущим є виділення «Адаптивних прокрастинаторів», що свідчить про потенціал трансформації прокрастинації у ресурс особистісного розвитку. Це відкриття змінює традиційний погляд на прокрастинацію як виключно негативне явище, вказуючи на її можливе конструктивне використання.

Результати дослідження мають важливі практичні імплікації, обґрунтовуючи

необхідність індивідуалізованого підходу до психологічного супроводу, що враховує унікальність кожного типологічного профілю. Розуміння динамічності прокрастинації та її здатності до трансформацій підкреслює важливість гуманістичного підходу, що сприяє самокерованим змінам та розгортанню особистісних ресурсів.

Перспективи подальших досліджень включають розробку та емпіричну перевірку ефективності індивідуалізованих програм психологічного супроводу, які враховуватимуть виявлені типологічні профілі прокрастинації та самореалізації. Також цінними будуть дослідження динаміки переходів між типами прокрастинації та самореалізації в довгостроковій перспективі. Розширення вибірки та порівняння типологічних особливостей прокрастинації та самореалізації в інших професійних групах може допомогти виявити більш широкі та специфічні закономірності цього складного феномену

Література:

1. Журавльова, О., & Журавльов, О. (2020). Типологічні особливості прояву прокрастинації в студентів. *Psychological Prospects Journal*, 36, 86-99. <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2020-36-86-99>
2. Лушин, П. В. & Сухенко, Я. В. (2022). Протокол екофасилітативної сесії як інструмент індивідуального професійного розвитку суб'єкта психологічної допомоги: метод. рек. до курсу «Психологічна допомога особистості: екофасилітативний підхід». Київ: ДЗВО «УМО».
3. Максименко, С. Д. (2006). *Психологія особистості: генетичний підхід*. Київ: ВПЦ «Київський університет».
4. Субашкевич, І. Р. (2023). Особливості академічної прокрастинації студентської молоді. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*, 15, 112–118.
5. Сухенко, Я. В. (2018). Семантичний диференціал для оцінки освітньої траєкторії особистості.

- Психолінгвістика*, 24(1), 320-342.
<https://doi.org/10.31470/2309-1797-2018-24-1-320-342>
6. Burka, J. B., & Yuen, L. M. (2008). *Procrastination: Why you do it, what to do about it*. Cambridge: Da Capo Press.
 7. Pychyl, T. A., & Sirois, F. M. (2016). Procrastination, emotion regulation, and well-being. In F. M. Sirois & T. A. Pychyl (Eds.), *Procrastination, health, and well-being* (pp. 163-188). Elsevier Academic Press.
 8. Rothblum, E. D., Solomon, L. J., & Murakami, J. (1986). Affective, cognitive, and behavioral differences between high and low procrastinators. *Journal of Counseling Psychology*, 33(4), 387-394.
 9. Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65-94.

УДК 159.942:364.043.5
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-588-594

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ САМОРЕГУЛЯЦІЇ ЕМОЦІЙНОЇ СФЕРИ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПРАЦІВНИКА

Наталя Шуй

Старша викладачка кафедри права, Вінницький торговельно-економічний інститут, здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет, м. Вінниця, e-mail: n.shuy@knute.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3860-0418>

CONCEPTUAL BASES OF SELF-REGULATION OF THE EMOTIONAL SPHERE IN THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF A SOCIAL WORKER

Natalia Shui

Senior Lecturer, Department of Law, Vinnytsia Institute of Trade and Economics; PhD Student (third level of higher education, educational-scientific program), State University of Trade and Economics, Vinnytsia, e-mail: n.shuy@knute.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3860-0418>

Анотація. У статті досліджуються концептуальні засади саморегуляції емоційної сфери соціального працівника в умовах підвищеного емоційного навантаження, що притаманні професійній діяльності у сфері соціальної роботи. Актуальність теми зумовлена сучасними викликами – військовою, соціальною нестабільністю, психологічною травматизацією населення – які вимагають від соціальних працівників високої емоційної стійкості та вміння керувати власними емоційними реакціями. Методом дослідження є теоретичне обґрунтування психологічної структури та функціонального значення саморегуляції емоцій у професійному контексті. Методологія ґрунтується на міждисциплінарному аналізі сучасних підходів до саморегуляції, включаючи когнітивно-біхевіоральну, емоційно-компетентнісну та нейропсихологічну парадигми. У межах дослідження визначено, що ефективна емоційна саморегуляція включає такі ключові компоненти, як усвідомленість, контроль імпульсів, когнітивна переоцінка, прийняття та асертивність. Розглядається поняття "емоційної праці" як складової професійної взаємодії, що впливає на емоційний розвиток. Окреслено, що глибинна емоційна регуляція (автентичне проживання) позитивно корелює з професійною залученістю та психічним здоров'ям, на відміну від поверхневої дії (імітації емоцій). У статті наголошується на необхідності інституціоналізації тренінгових програм з розвитку емоційної саморегуляції у професійній підготовці соціальних працівників. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою індивідуалізованих стратегій підтримки фахівців, враховуючи їхній віковий, особистісний та професійний контекст. Отримані результати мають значення для вдосконалення практичного психоемоційного супроводу соціальних працівників, збереження їх професійної стійкості та забезпечення якісної соціальної допомоги населенню.

Ключові слова: Саморегуляція емоцій, емоційний інтелект, емоційне вигорання, соціальний працівник, психічне здоров'я.

Формули: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 0; **бібл.:** 14

Abstract. The article explores the conceptual foundations of the self-regulation of social workers' emotional spheres under conditions of increased emotional stress inherent to professional activities in social work. The topic's relevance is determined by contemporary challenges, such as military and social instability and the psychological trauma experienced by the population, which require social workers to have high emotional stability and the ability to manage their own emotional reactions. The research method theoretically justifies the psychological structure and functional significance of emotional self-regulation in a professional context. This methodology is based on an interdisciplinary analysis of contemporary self-regulation approaches, including cognitive behavioral, emotional competence, and

neuropsychological paradigms. The study found that effective emotional self-regulation includes components such as awareness, impulse control, cognitive reappraisal, acceptance, and assertiveness. The concept of "emotional labor" is considered a component of professional interaction that affects emotional development risk. The study shows that deep emotional regulation (authentic living) positively correlates with professional engagement and mental health, in contrast to superficial action (imitation of emotions). The article emphasizes the need to institutionalize training programs for developing emotional self-regulation in the professional training of social workers. Further research prospects are related to developing individualized support strategies for specialists, taking into account their age, personality, and experience. These results are important for improving the practical psychosocial support of social workers, maintaining their professional stability, and ensuring high-quality social assistance.

Keywords: Emotional self-regulation, emotional intelligence, burnout, social worker, psychological well-being.
Formulas: 0; **fig.:** 0; **tabl.:** 0; **bibl.:** 14

Постановка проблеми. В мінливих умовах сьогодення професійна діяльність соціальних працівників характеризується високим рівнем емоційного навантаження. Вони щоденно працюють з людським горем, травмами (фізичними і психологічними), стражданнями, кризами, конфліктами та звинуваченнями. Низький рівень розвитку навичок саморегуляції емоційної сфери, інтенсивна взаємодія у професійному середовищі може стати джерелом серйозних дисфункцій, проявляючись у професійному вигоранні, зниженні продуктивності, погіршенні психічного та фізичного здоров'я фахівців, а також у формуванні деструктивних патернів професійної поведінки. Сучасні реалії, пов'язані зі зростанням соціальної напруги, економічною нестабільністю та війною, значно посилюють емоційне навантаження на соціальних працівників, вимагаючи від них підвищеної стресостійкості та здатності до ефективної саморегуляції емоцій. Незважаючи на визнання важливості цієї проблеми, в українській науковій літературі бракує комплексних досліджень, які б систематизували та узагальнили теоретичні підходи до розуміння та формування саморегуляції емоційної сфери саме у контексті професійної діяльності соціальних працівників. Існуючі дослідження здебільшого зосереджуються на загальних аспектах емоційного інтелекту або стресостійкості, не завжди пропонуючи глибокий аналіз конкретних теоретичних моделей, які б пояснювали механізми саморегуляції емоцій у специфічному професійному контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Феномен саморегуляції емоційної сфери особистості викликає активний дослідницький інтерес з кінця ХХ століття, коли саморегуляція перестає бути лише фрагментарним поняттям і стає об'єктом систематичних наукових досліджень. Зокрема, Д. Гоулман (1995), Н. Гранефскі (2009), Дж. Гросс (2003, 2007), Р. Ліхі (2016), Баумейстер (2007), Гофманн (2014), Закі та Вільямс (2013), Л. Бекіньова (2015), В. Гаврилькевич (2008), М. Гринців (2014), І. Зязюн (2004), В. Зарицька (2010, 2017), вивчали емоційну саморегуляцію в контексті когнітивного підходу, розглядаючи особистість як активний суб'єкт, здатний свідомо регулювати власні емоційні стани шляхом переоцінки, інтерпретації подій, контролю імпульсів та використання ефективних стратегій емоційного реагування.

Р. Альсаді (2025), М. Залуський (2023), В. Зарицька (2017), М. Макара-Студзінська (2023), А. Меддок (2025), С. Поль (2023), М. Рехман (2023), І. Сингаївська (2009; 2021), Ю. Тептюк (2021), А. Bapolisi (2022), Gross (2019), Hamel (2025), J. Hassard (2021), Ioana-Eva Kadariu та Dana Rad (2025), Mallory та Rupp (2015), J. Singh (2021) досліджували саморегуляцію емоційної сфери соціальних працівників у контексті професійної діяльності, емоційного вигорання, емпатії, травматичного стресу та психічної праці, виділяючи цю професійну здатність до свідомого управління емоціями як ключовий ресурс психічної стійкості та професійної ефективності.

Мета статті – на основі теоретичного аналізу обґрунтувати

концептуальні засади саморегуляції емоційної сфери соціальних працівників, розкрити її психологічну структуру та функціональне значення для соціальних працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійна діяльність соціальних працівників, яка характеризується безперервною взаємодією з особами, що перебувають у складних життєвих обставинах, супроводжується високим рівнем емоційного навантаження та впливом стресогенних факторів. Згадані фактори вимагають від фахівців формування розвинених механізмів саморегуляції емоційної сфери. Ефективне управління власними емоціями є критично важливим для підтримання професійної працездатності, запобігання емоційному вигоранню та забезпечення якісної допомоги клієнтам. З огляду на зазначене, дослідження психологічних особливостей саморегуляції емоційної сфери соціальних працівників є актуальним напрямком як для вітчизняної, так і для зарубіжної психологічної науки.

Здатність до саморегуляції емоційної сфери є ключовою психологічною детермінантою, що забезпечує ефективність професійної діяльності соціальних працівників у сфері надання допомоги. Саморегуляція емоційної сфери у контексті професійної діяльності соціальних працівників розглядається як багатовимірний процес, що інтегрує емоційне усвідомлення, прийняття, контроль імпульсів та вибір адаптивних стратегій подолання стресу в умовах перманентного контакту з психосоціальними труднощами клієнтів.

Психологічна саморегуляція емоційної сфери є центральним внутрішнім ресурсом, який детермінує адаптацію соціальних працівників до високого рівня міжособистісного та професійного навантаження, особливо в умовах екстремальних стресогенних ситуацій, таких як пандемія COVID-19, криза та війна. Емоційна саморегуляція охоплює

комплекс когнітивних та поведінкових компонентів, зокрема: проактивну дію, контрольованість, адекватну експресію почуттів і потреб, асертивність та прагнення до добробуту, які формують інтегровану багатовимірну систему, що дозволяє фахівцям не лише ефективно контролювати власні емоційні стани, але й екологічно їх виражати у професійній взаємодії (Bagheri Sheykhangafshe F, Hajialiani V, Hasani J, 2021, с. 368). Емпіричні дані досліджень Bagheri Sheykhangafshe F, Hajialiani V, Hasani J (2021) свідчать про виражену позитивну кореляцію між емоційною саморегуляцією, психологічним благополуччям та соціальною підтримкою. Більше того, емоційна саморегуляція виконує медіаційну функцію у взаємозв'язку між зазначеними змінними. Таким чином, навіть за наявності соціальної підтримки, її вплив на відчуття життєвої задоволеності та внутрішнього ресурсу реалізується переважно через здатність індивіда до ефективного управління власними емоційними реакціями. Водночас, дефіцит емоційної саморегуляції асоціюється з підвищеним рівнем емоційного виснаження, порушенням стресостійкості та зниженням професійної ефективності, що актуалізує необхідність її цілеспрямованого розвитку в системі професійної підготовки та підтримки соціальних працівників.

A. Maddock (2025) підкреслює, що психологічна саморегуляція емоційної сфери соціальних працівників є визначальним особистісним ресурсом, який забезпечує стресостійкість, професійну ефективність та збереження емпатійної взаємодії з клієнтами в умовах інтенсивного емоційного напруження. Саморегуляція, на думку науковця, інтегрує комплекс когнітивних та афективних механізмів, зокрема: усвідомленість (майндфулнес), прийняття, децентрацію (відсторонене спостереження за власними ментальними процесами), самоспівчуття. Перераховані психологічні компоненти сприяють зниженню рівня

румінації та тривожності, що є основними предикторами емоційного виснаження, деперсоналізації та стресу. Натомість, їхній розвиток корелює з формуванням внутрішньої стабільності, адаптивності та відчуття професійного досягнення (A. Maddock, 2025). Таким чином, саморегуляція емоційної сфери постає не як навичка, а як особистісний ресурс, розвиток якого дозволить соціальним працівникам не зламатись під тиском обставин і залишатися продуктивним працівником.

У дослідженнях Ю. Тептюк (2021) психологічні особливості саморегуляції емоційної сфери соціальних працівників розглядаються як складова інтегративної властивості особистості – стресостійкості, що забезпечує ефективне функціонування в умовах інтенсивного професійного навантаження. Психологічними умовами розвитку саморегуляції емоційної сфери визначаються емпатійність, моральна нормативність, толерантність, професійна мотивація та застосування просоціальних і проблемно-орієнтованих копінг-стратегій. Ю. Тептюк виявила, що рівень сформованості емоційної саморегуляції залежить від вікових особливостей та професійного досвіду, що вимагає врахування індивідуально-психологічного ресурсу під час організації психологічної підтримки фахівців соціальної сфери (Ю. Тептюк, 2021). Відтак, стає зрозуміло, що програми розвитку саморегуляції емоційної сфери повинні бути індивідуалізованими і розроблятися відповідно до кожного конкретного колективу.

В. Зарицькою (2018) визначено, що саморегуляція емоцій є ключовим елементом емоційного інтелекту та складовою професіоналізму соціального працівника. Авторка інтерпретує її як внутрішній діалог між емоціями та раціональним мисленням, який дозволяє адекватно виявляти емоції відповідно до ситуації. Саморегуляція охоплює процеси самоспостереження, самооцінки та самовідповіді, а самоконтроль сприяє прояву цієї якості у професійній поведінці.

Значущим індикатором емоційної саморегуляції є емоційна стійкість – здатність мобілізувати необхідну інтенсивність емоцій у відповідальні моменти. Водночас, авторка підкреслює важливість розвитку самоефективності як когнітивного механізму, що лежить в основі регуляції емоційних станів, і пропонує шляхи її формування через тренінги, вправи, ігрові методи тощо, що сприяє не лише емоційному комфорту, а й збереженню психічного здоров'я соціального працівника.

Досліджуючи життєву орієнтацію як медіаційну змінну між емоційною безпекою та позитивною Я-концепцією серед соціальних працівників, R. Alsadi (2025) акцентує, що здатність до емоційної саморегуляції є одним із ключових компонентів психологічної стійкості фахівців соціальної сфери. Результати емпіричних досліджень науковиці підтверджують, що, незважаючи на перманентний вплив психологічного тиску, представники цієї професії демонструють здатність ефективно контролювати власні емоції, що сприяє збереженню їхнього психоемоційного благополуччя. Адаптивна регуляція емоційного реагування відповідно до ситуаційних вимог покращує процес адаптації та знижує ризик розвитку психоемоційних дисфункцій. У цьому контексті емоційна та психологічна компетентність постають детермінантами, за допомогою яких індивіди можуть ефективно керувати своїм емоційним досвідом та досягати успіху в емоційних аспектах професійної діяльності. Крім того, особистісна саморегуляція, що проявляється у здатності гнучко реагувати на труднощі та підтримувати позитивне емоційне налаштування, корелює з формуванням позитивної Я-концепції. Така емоційна стійкість не лише забезпечує професійну ефективність, але й слугує засобом профілактики вигорання.

А. Hochschildt (1983) ввела термін емоційної праці (emotional labor), яка, на наш погляд, може бути інтегрована до структури саморегуляції емоційної сфери

соціального працівника. Емоційна праця, як феномен, набуває все більшого поширення в сучасній сервісній економіці та полягає у вимозі до працівників активно регулювати свої емоційні прояви під час професійної взаємодії. Відтак, це передбачає складний процес аналізу та прийняття рішень щодо емоційного вираження: демонстрацію емоцій, яких насправді не відчувається, або приховування справжніх почуттів. Кінцевою метою такої регуляції є формування певних емоційних станів у клієнтів або партнерів, що сприяє досягненню організаційних цілей (Hochschild, 2012). Подібні очікування щодо емоційної праці характерні для широкого спектру професій, включаючи освіту, державне управління, юридичну сферу, догляд за дітьми, охорону здоров'я, соціальну роботу, індустрію гостинності, медіа, пропаганду та сферу безпеки, що відображає суттєве збільшення її актуальності порівняно з попередніми десятиліттями. Виходячи з вищезазначеного, M. Załuski, M. Makara-Studzińska (2023) у своєму дослідженні зазначають, що саморегуляція емоційної сфери – це ключова умова ефективної професійної діяльності соціальних працівників, оскільки їхня робота передбачає тривалий і глибокий емоційний контакт із людьми, які перебувають у стані вразливості, кризи або травматичного досвіду. У цьому контексті поняття емоційної праці набуває особливого значення як механізм, за допомогою якого фахівці регулюють прояви власних емоційних реакцій відповідно до очікувань клієнтів і професійних стандартів.

Дослідження свідчать, що глибинна дія, яка передбачає автентичну трансформацію внутрішнього емоційного стану, у поєднанні з контрольованою емпатією сприяє зниженню рівня емоційного виснаження та підвищує професійну залученість. Натомість поверхнева дія, тобто імітація бажаних емоцій при внутрішньому дисонансі, є фактором підвищеного ризику емоційного

вигорання, особливо в умовах високого стресу, браку соціальної підтримки чи зростаючих професійних вимог, як це спостерігалось під час пандемії. J. Singh, J. Hassard (2021) зазначають, що емоційна праця є невід'ємною частиною професійної діяльності для допоміжних фахівців, які повинні проявляти емпатію. Однак тривала емоційна залученість фахівця може призвести до вторинного травматичного стресу, що проявлятиметься симптомами, схожими на первинну травму, і негативно впливатиме на якість наданої допомоги. У цьому контексті саморегуляція емоцій відіграє роль захисної стратегії для психіки і допомагає уникнути вікарної травматизації у безпосередньому спілкуванні з клієнтами.

Важливо зазначити, що ефективність застосування стратегій саморегуляції є контекстно-залежною: адаптивна стратегія в одній ситуації може виявитися неадекватною або навіть дезадаптивною в іншій. Згаданий аспект є критично важливим для соціальної роботи, яка характеризується перманентною взаємодією з диверсифікованими емоційними контекстами та вимагає гнучкої адаптації регуляторних стратегій. Дослідження в галузі нейронаук значно поглиблюють розуміння стратегій саморегуляції емоційної сфери. Зокрема, виявлено, що майндфулнес (усвідомленість) та когнітивна переоцінка активують частково перетинні нейронні схеми, асоційовані з емоційною регуляцією. Цей факт свідчить про комплементарність зазначених стратегій, що дозволяє їх комбінувати залежно від ситуаційних вимог. В свою чергу, Goldin, Moodie & Gross (2019) дослідили, що прийняття і переоцінка сприяють зниженню емоційної реактивності, проте функціонують через відмінні фізіологічні та когнітивні механізми, розширюючи адаптивний арсенал соціальних працівників. З огляду на це, прийняття постає стратегією, тісно пов'язаною з практиками майндфулнес і полягає у наданні дозволу емоціям бути вираженими

(без оцінки чи уникнення). Застосування стратегії прийняття дозволяє соціальним працівникам ефективно взаємодіяти з болючими реаліями – травмами клієнтів, соціальною несправедливістю, системними бар'єрами – без емоційного паралічу або емоційного відчуження (Cădariu, Rad, 2025). Проте, важливо усвідомлювати, що емоційна регуляція вимагає значних когнітивних зусиль.

В дослідженні Nook, Satpute & Ochsner (2021) виявлено, що когнітивна переоцінка, хоч і ефективна, може бути виснажливою за умов високого рівня стресу і загрози, коли організм мобілізує ресурси для збереження життя. Зважаючи на сучасні реалії діяльності соціальних працівників в Україні, необхідно комплексно розвивати їх стратегії саморегуляції, оскільки чим ширший набір інструментів вони отримують, тим якіснішим стає їх життя і збільшується стійкість в умовах невизначеності. Значною мірою на здатність до ефективної саморегуляції впливають особистісні ресурси, зокрема загальна самоефективність, психологічна стійкість, здатність до рефлексії, а також наявність активного хобі та відчуття контролю над життєвою ситуацією. Натомість ізольованість, тривала взаємодія з негативними емоціями інших осіб, а також невідповідність між власними почуттями та необхідністю демонструвати професійний спокій – усе це створює серйозні виклики для емоційної саморегуляції в соціальній роботі та потребує системної профілактики на організаційному рівні (M. Załuski, M. Makara-Studzińska, 2023).

На підтвердження актуальності досліджень з теми саморегуляції емоційної сфери для сучасних фахівців слугує системне впровадження на європейському рівні практичних освітніх програм із соціальної роботи, що включають тренінги

з емоційної регуляції як один із базових компонентів навчальних курсів. Зазначені тренінги, як правило, інтегрують елементи курсів MBSR (зниження стресу на основі майндфулнесу), семінари з когнітивної переоцінки, стратегії прийняття та розвитку емоційної стійкості. Такі програми спрямовані не лише на підтримку психологічного благополуччя майбутніх фахівців, але й на зміцнення етичної та клієнтоцентричної практики (Cădariu, Rad, 2025). Аналізуючи українські дослідження, можна дійти висновку, що науковий інтерес до тематики саморегуляції емоційної сфери відносно недавній і нам належить розробити відповідні складові освітніх компонент, щоб готувати високопрофесійних та стійких соціальних працівників.

Висновки. Отже, аналіз досліджень психологічних особливостей саморегуляції емоційної сфери соціальних працівників виявляє певну закономірність: значна кількість ґрунтовних наукових праць у цій галузі була реалізована в країнах, що пережили масштабні катастрофи. Подібні події, спричиняючи високий рівень стресу, вимагали негайної та ефективної реакції від соціальних працівників, які, як фахівці «першого контакту», опинялися на передовій подолання кризових ситуацій. Зазначена тенденція є не випадковою, оскільки саме в умовах екстремального навантаження саморегуляція емоційної сфери постає одним із найбільш важливих психологічних феноменів, що забезпечують адекватне реагування на надзвичайні обставини та збереження професійної функціональності. Відтак підкреслюється її критична роль не лише у подоланні криз, але й у повсякденній практиці, що вимагає постійної емоційної адаптації та стійкості.

Література:

1. Зарицька, В. В. (2018). Саморегуляція емоцій як чинник професіоналізму сучасних соціальних працівників. У В. В. Нечипоренко (Ред.), *Соціальна та життєва практика в структурі професійної підготовки: теорія і практика: збірник тез*

Всеукраїнської науково-практичної конференції (с. 292). Видавництво Хортицької національної академії.

2. Сингаївська, І. В. (2021). Використання інтерактивних методів для розвитку психологічної

- компетентності майбутніх соціальних працівників. *Розвивальний потенціал сучасної соціальної роботи: методологія та технології : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 12–13 березня 2021 р.* (с. 174–176). Київ.
3. Сингаївська, І. В. (2009). Особливості використання інтерактивних методів у процесі вдосконалення психологічної компетентності керівників освітніх організацій. *Вісник післядипломної освіти*, 2(13), 304–308.
4. Тептюк, Ю. О. (2021). *Психологічні умови розвитку стресостійкості у соціальних працівників різних вікових категорій* (Канд. дис.). Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова.
5. Alsadi, R. A. (2025). Life orientation as a mediating variable between emotional security and the positive-self among social workers. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/391331010_Life_orientation_as_a_mediating_variable_between_emotional_security_and_the_positive_self_among_social_workers
6. Bagheri Sheykhangafshe, F., Hajialiani, V., & Hasani, J. (2021). The role of resilience and emotion regulation in psychological distress of hospital staff during the COVID-19 pandemic: A systematic review study. *Journal of Research & Health*, 11(6), 365–374. <https://doi.org/10.32598/JRH.11.6.1922.1>
7. Cădariu, I.-E., & Rad, D. (2025, May). Emotional regulation and burnout prevention: Psychological contributions to sustainable social work practice. *Technium Social Sciences Journal*, 71, 233–250. <https://doi.org/10.47577/tssj.v71i1.12782>
8. Goldin, P. R., Moodie, C. A., & Gross, J. J. (2019). Acceptance versus reappraisal: Behavioral, autonomic, and neural effects. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*, 19(4), 927–944. <https://doi.org/10.3758/s13415-019-00690-7>
9. Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
10. Hochschild, A. R. (2012). Preface to the 2012 edition. In *The managed heart: Commercialization of human feeling* (pp. x). University of California Press.
11. Maddock, A. (2025). Examining potential psychological protective and risk factors for stress and burnout in social workers. *Clinical Social Work Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10615-024-00924-3>
12. Nook, E. C., Satpute, A. B., & Ochsner, K. N. (2021). Emotion naming impedes both cognitive reappraisal and mindful acceptance strategies of emotion regulation. *Affective Science*, 2(2), 187–198.
13. Singh, J., & Hassard, J. (2021). Emotional labour, emotional regulation strategies, and secondary traumatic stress: A cross-sectional study of allied mental health professionals in the UK. *The Social Science Journal*. <https://doi.org/10.1080/03623319.2021.1979825>
14. Załuski, M., & Makara-Studzińska, M. (2023). Emotional burden in social professions and its implications – Presentation of own research results against a literature review. *Psychiatria i Psychologia Kliniczna*, 23(4), 346–351. <https://doi.org/10.15557/PiPK.2023.0043>

Збірник наукових праць

Вчені записки Університету «КРОК»

Фахове видання

Випуск №2 (78)

Підписано до друку 26.06.2025. Формат 60х84/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 21,5. Наклад 200 прим.
Зам. 228

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №2 (78), 2025

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