

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

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ
УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»**

Фахове видання

Випуск №3 (79)

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. №3 (79). 550 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 2 від 25 вересня 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», 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

ВПЛИВ ГРОШОВИХ РОЗРАХУНКІВ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ <i>Ігор Румик, Кирило Доляновський, Ількан Рзазаде</i>	15
АНАЛІЗ ВИТРАТ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ ПЕРІОДУ ВІЙНИ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЛОГІСТИЧНОЇ РЕГРЕСІЇ <i>Ірина Радіонова, Тетяна Федоренко</i>	25
ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ МЕТОДУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКОМУ КОНТРОЛІ ТА АУДИТІ <i>Світлана Бессонова, Анна Бессонова, Тетяна Остапенко</i>	35
ФІНАНСИ ДЛЯ КРЕАТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ <i>Олена Васильєва</i>	42
ВПЛИВ МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ НА БІЗНЕС- ПЛАНУВАННЯ НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ <i>Галина Пекна, Мирослава Гофман</i>	50
ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА І УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ВІЙНИ <i>Світлана Плетенецька, Ольга Діденко</i>	60
ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УГОРЩИНИ <i>Дмитро Іванович Ткач, Дмитро Костянтинович Ткач</i>	72
ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВІЙСЬКОВИХ ВИКЛИКІВ <i>Олеся Ананьєва, Володимир Халілов</i>	80
АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ <i>Ольга Чумаченко, Олексій Ключин</i>	88
СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ ФІНАНСУВАННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ <i>Дмитро Ніколаєв, Світлана Цевух</i>	99
ОЦІНКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВІДНОВЛЕННЯ <i>Віта Андрєєва, Маргарита Корнєва</i>	107
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ КРИПТОВАЛЮТНОГО РИНКУ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ІНДИКАТОРІВ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ ЦІНОЮ BITCOIN, ГРОШОВОЮ МАСОЮ ТА ІНФЛЯЦІЄЮ В УКРАЇНІ ТА СХІДНІЙ ЄВРОПІ <i>Сергій Андрійчук, Володимир Кузьмінськ</i>	114
РИНОК НЕРУХОМОСТІ В СТАНІ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РІВНОВАГИ <i>Ксенія Захарова, Віра Агєєва</i>	128
КРИПТОВАЛЮТНА АКТИВНІСТЬ ПОЗА РЕГУЛЯТОРНИМ ПОЛЕМ: НАСЛІДКИ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	135

Олександр Таран, Сафар Сафарлі

**АНАЛІЗ ДОСВІДУ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ ТА В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ**

Євгеній Загороднюк

143

**ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ КРІЗЬ ПРИЗМУ КОНЦЕПЦІЇ ESG ТА
РЕСУРСНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

Петро Банніков

153

**ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА
МЕТОДИКА ОЦІНКИ**

Микита Іванов

166

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ПОЯВУ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ БАР'ЄРІВ У КОМУНІКАЦІЯХ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ
ПІДПРИЄМСТВ, ФІРМ І КОМПАНІЙ**

Олександр Сумець

174

**ВПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В
УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ОПЕРАЦІЙНОЇ, ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ З ВИКОРИСТАННЯМ
НОВИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ**

Оксана Кириченко, Дмитро Полтавський

185

**ІНТЕГРАЦІЯ ПРОЄКТНОГО ТА ПРОЦЕСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БІЗНЕСІ В
УМОВАХ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Олена Данченко, Олександр Кісільов

194

**ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ
ЗАСТОСУВАННЯ АДАПТИВНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ
РИЗИКАМИ ТА КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ
ЕКОНОМІКИ**

Марта Копитко, Дмитро Ткачук

205

**АКТИВНІСТЬ КОМПАНІЙ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ЯК ЧИННИК
ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ B2B-ПОСЛУГ**

Ірина Петрова, Ірина Дьячук, Сергій Зайцев

215

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЗА МЕТОДОМ
IVRO: ДОСВІД КОМПАНІЇ MASTERGAZ**

Юрій Черненко, Віктор Алькема

223

**ІНТЕГРАЦІЯ СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ В AGILE-УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-
ПРОЄКТАМИ**

Денис Балдик

236

**МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДГОТОВКИ (ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ) ІНСПЕКТОРІВ З ВІЙСЬКОВОГО ОБЛІКУ**

Олександр Правдивець

248

ОСОБЛИВОСТІ ВИРІШЕННЯ ЗАДАЧ З КУРСІВ БІЗНЕС-МАТЕМАТИКА ТА СТАТИСТИКА АНГЛІЙСЬКОЮ МОВОЮ ЗАСТОСУНКАМИ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ <i>Володимир Троцько, Ігор Чернозубкін, Лона Новак</i>	254
ТУРИСТИЧНИЙ БРЕНДИНГ, ПРОМОЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ШЛЯХИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНИХ ТУРИСТСЬКО-РЕКРЕАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ МІСТА ЛЬВОВА) <i>Марія Растворова, Мар'яна Королишин</i>	261
ОЦІНКА ТА УПРАВЛІННЯ БАР'ЄРАМИ ПЕРЕКВАЛІФІКАЦІЇ В ІТ: ІНДЕКСНИЙ ПІДХІД ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ NLP <i>Микола Сміленко; Віктор Терехов</i>	268
УПРАВЛІННЯ МОНЕТИЗАЦІЄЮ ТА РОЗВИТКОМ: ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВЛАСНИКІВ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ ЩОДО СТРАТЕГІЙ ЇХ ПРОСУВАННЯ ТА ПЕРЕХОДУ НА FREEMIUM-МОДЕЛЬ <i>Богдан Колесник, Юлія Костинець</i>	276
ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ НОВИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ <i>Віталій Олійник, Олег Денисов</i>	287
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗАСОБАМИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ <i>Ігор Ковальчук, Ольга Орлова-Курилова</i>	294
МАГІЯ СЛОВА ТА КОМУНІКАЦІЙ: РОЛЬ КОПРАЙТИНГУ І PR-ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ <i>Ірина Мала, Віталій Березюк</i>	301
ІНКЛЮЗИВНЕ ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ: СТРАТЕГІЇ ІНКЛЮЗІЇ ТА АДАПТАЦІЇ ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ <i>Ліюса Тагікіланідамаванді</i>	311
АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ДИСТРИБ'ЮТОРА ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ <i>Владислав Коваленко</i>	326
ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ <i>Юрій Стечишин</i>	337
ДОГОВІРНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ВЗАЄМОДІЇ СПОНСОРА/КДО У ПРОЄКТАХ КЛІНІЧНИХ ВИПРОБУВАНЬ <i>Полад Амрахов</i>	344

351	АНАЛІЗ СТАНУ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПОКАЗНИКІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ <i>Євген Ситнік</i>	351
360	БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНА КЛАСИФІКАЦІЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ <i>Дмитро Проценко</i>	360
370	ІІІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ГНУЧКІСТЬ: ЧИ МОЖЕ ІІІ ПОДОЛАТИ ЗАКОНИ ЛАРМАНА ОПОРУ ЗМІНАМ? <i>Олег Лукутін</i>	370
377	ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ В КРИЗОВИХ УМОВАХ <i>Нікіта Маруховський</i>	377
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ		
387	УКРАЇНСЬКИЙ KEYC: РЕПАТРІАНТИ МІЖ ОЧІКУВАННЯМИ Й РЕАЛЬНІСТЮ ПОВЕРНЕННЯ <i>Ольга Кочубейник</i>	387
398	ОСОБЛИВОСТІ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ СУЧАСНИХ СТРАШОКЛАСНИКІВ <i>Галина Радчук, Вікторія Олексюк, Ірина Стецук</i>	398
406	НАУКОВІ УЯВЛЕННЯ ПРО ІДЕНТИЧНІСТЬ СУБ'ЄКТА НА ПЕРЕТИНІ СУБ'ЄКТНО-ВЧИНКОВОЇ ТА РЕЛЯЦІЙНОЇ МЕТОДОЛОГІЙ <i>Ольга Петрунько</i>	406
413	СИСТЕМА ІДЕНТИЧНОСТІ ЯК ЧИННИК САМОАКТУАЛІЗАЦІЇ ЖІНОК ВІКОМ ВІД 30 ДО 40 РОКІВ <i>Ольга Васильченко, Ілона Букалова</i>	413
421	ПСИХОЛОГІЧНА РЕАБІЛІТАЦІЯ ВОЇНІВ ПІСЛЯ ПОВЕРНЕННЯ У ЦИВІЛЬНЕ ЖИТТЯ <i>Ірина Сингаївська, Ірина Сокур</i>	421
429	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОПІНГУ ЯК ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ СТРЕСУ <i>Олена Никоненко, Валерій Козачук</i>	429
437	ПРОБЛЕМА ДЕПРЕСИВНИХ СТАНІВ В ПОНЯТІЙНОМУ АПАРАТІ КЛІНІЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ <i>Любов Півень, Євгенія Рибитва, Єгор Кучеренко</i>	437
445	АКТУАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ СУЧАСНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ <i>Вікторія Острова</i>	445

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ОРІЄНТИРИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ У ПОСТТРАВМАТИЧНОМУ ВІДНОВЛЕННІ: ЕКЗИСТЕНЦІЙНИЙ ТА ГІПНОТИЧНИЙ АСПЕКТИ <i>Юрій Живоглядов</i>	451
ПОНЯТТЯ «МОЛОДА ПОДРУЖНЯ ПАРА» У ПСИХОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ <i>Ганна Склярова, Світлана Підручна</i>	459
ПСИХОЛОГІЧНІ НАСЛІДКИ АНТРОПОМОРФІЗАЦІЇ ШІ: РЕФЛЕКСИВНІ ТА ЕТИЧНІ РИЗИКИ <i>Вероніка Горєлова</i>	465
ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ ПРИ ТРАВМІВНОМУ ГОРЮВАННІ В УМОВАХ РЕАЛІЙ ВОЄННОГО ЧАСУ <i>Вікторія Гриджук, Іванна Венгринська</i>	478
РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ МЕТОДОМ КОУЧИНГУ <i>Лариса Данилевич</i>	488
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕМПАТІЇ ТА ПРОСОЦІАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ У СТУДЕНТСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ <i>Людмила Доценко</i>	495
КОУЧИНГОВИЙ ПІДХІД У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ДО РОЗВИТКУ ЇХНІХ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЯКОСТЕЙ ТА КОМПЕТЕНЦІЙ <i>Олена Нежинська</i>	501
ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРОСТІР ОСОБИСТОСТІ ЯК СКЛАДОВА ЇЇ ЕКОСИСТЕМИ <i>Олена Химченко</i>	508
ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТРЕНІНГОВИМИ ЗАСОБАМИ <i>Тетяна Перепелюк, Інна Лівандовська, Інна Осадченко</i>	515
«РЕЛЯЦІЙНИЙ ПОВОРІТ» У ПСИХОТЕРАПІЇ: ІСТОРИКО-ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ, ПРИНЦИПИ ТА ЕТИЧНІ НАСЛІДКИ <i>Іван Данилевський</i>	523
ГЕНДЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ДО ПОЗАКЛАСНОГО НАВЧАННЯ В УЧНІВ ПІДЛІТКОВОГО ВІКУ <i>Максим Аксьонов</i>	532
ВПЛИВ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАЦІЄНТІВ СТОМАТОЛОГІЧНИХ КЛІНІК НА ЇХНЮ ТРИВОЖНІСТЬ <i>Микола Наумець</i>	539

CONTENT

CHAPTER 1. ECONOMICS

THE IMPACT OF MONETARY TRANSACTIONS ON THE FINANCIAL RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES <i>Ihor Rumyk, Kyrylo Dolianovskyi, Ilkan Rzazade</i>	15
ANALYSIS OF STATE BUDGET EXPENDITURES IN WARTIME USING LOGISTIC REGRESSION <i>Iryna Radionova, Tetiana Fedorenko</i>	25
APPLICATION OF ELEMENTS OF ACCOUNTING METHOD IN INTERNAL ECONOMIC CONTROL AND AUDIT <i>Svitlana Bessonova , Anna Bessonova , Tetyana Ostapenko</i>	35
FINANCE FOR CREATIVE ORGANIZATIONS <i>Olena Vasylieva</i>	42
THE IMPACT OF MACROAND MICRO ENVIRONMENT ON BUSINESS PLANNING IN THE REAL ESTATE MARKET <i>Halyna Pekna, Myroslava Hofmann</i>	50
FINANCIAL SECURITY AND MANAGEMENT OF FINANCIAL STABILITY OF SMALL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF CYCLICAL ECONOMY AND WAR <i>Svitlana Pletenetska, Olga Didenko</i>	60
FORMATION OF HUNGARY'S NATIONAL ENERGY STRATEGY <i>Dmytro Ivanovych Tkach, Dmytro Kostyantynovych Tkach</i>	72
ECONOMIC DIAGNOSTICS OF THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND MILITARY CHALLENGES <i>Olesia Ananieva, Volodymyr Khalilov</i>	80
ANALYSIS OF PROJECT FINANCING MODELS: OPPORTUNITIES FOR UKRAINE <i>Olha Chumachenko, Oleksii Kliuzhyn</i>	88
MODERN UNDERSTANDING OF SUPPLY CHAIN FINANCE <i>Dmytro Nikolaiev, Svitlana Tsevukh</i>	99
ASSESSMENT OF THE PRODUCTION POTENTIAL OF AN ENTERPRISE IN A RECOVERING ECONOMY <i>Vita Andriieva, Marharyta Kornieva</i>	107
COMPARATIVE ANALYSIS OF CRYPTOCURRENCY MARKET DYNAMICS AND MACROECONOMIC INDICATORS: THE RELATIONSHIP BETWEEN BITCOIN PRICE, MONEY SUPPLY AND INFLATION IN UKRAINE AND EASTERN EUROPE <i>Sergiy Andriychuk , Volodymyr Kuzminsky</i>	114

THE REAL ESTATE MARKET IN A STATE OF WAR: THE PROBLEM OF RESTORING ECONOMIC BALANCE <i>Kseniia Zakharova , Vira Ageeva</i>	128
CRYPTOCURRENCY ACTIVITY OUTSIDE THE REGULATORY FIELD: CONSEQUENCES FOR UKRAINE'S ECONOMY <i>Oleksandr Taran , Safar Safarli</i>	135
ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ECONOMIC ENTITIES IN UKRAINE AND IN EUROPEAN COUNTRIES <i>Yevheniy Zagorodnyuk</i>	143
ECONOMICAL ASSESSMENT OF THE ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS THROUGH THE PRISM OF THE ESG CONCEPT AND RESOURCE EFFICIENCY <i>Petro Bannikov</i>	153
FINANCIAL STABILITY OF AN ENTERPRISE: CONCEPTUAL FRAMEWORK AND ASSESSMENT METHODOLOGY <i>Nikita Ivanov</i>	166
CHAPTER 2. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION	
COMMUNICATIVE MANAGEMENT: FACTORS INFLUENCE ON THE EMERGENCE OF ORGANIZATIONAL BARRIERS IN COMMUNICATIONS OF STAFF OF DOMESTIC ENTERPRISES, FIRMS AND COMPANIES <i>Oleksandr Sumets</i>	174
IMPLEMENTATION OF ADAPTIVE STRATEGIES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE MANAGEMENT OF PROCESSES OF OPERATIONAL, PRODUCTION ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES USING NEW DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION <i>Oksana Kyrychenko, Dmytro Poltavskyi</i>	185
INTEGRATION OF PROJECT AND PROCESS MANAGEMENT IN BUSINESS IN THE CONDITIONS OF A RENEWABLE ECONOMY <i>Olena Danchenko, Olexandr Kisilov</i>	194
FORMATION OF BUSINESS RESILIENCE OF AN ENTERPRISE THROUGH THE APPLICATION OF ADAPTIVE FINANCIAL RISK AND CRISIS MANAGEMENT SYSTEMS IN THE CONDITIONS OF A CIRCULAR ECONOMY <i>Marta Kopytko, Dmytro Tkachuk</i>	205
CORPORATE ACTIVITY IN SOCIAL MEDIA AS A DRIVER OF CONSUMER TRUST IN THE B2B SERVICES MARKET <i>Iryna Petrova, Iryna Dyachuk, Sergiy Zaitsev</i>	215
ENHANCING PROJECT MANAGEMENT EFFICIENCY THROUGH THE IVPO METHOD: EVIDENCE FROM MASTERGAZ	223

Yuri Chernenko, Viktor Alkem

INTEGRATION OF STATISTICAL METHODS INTO AGILE BUSINESS PROJECT
MANAGEMENT

Denys Baldyk

236

METHODOLOGY FOR EVALUATING THE RESULTS OF TRAINING (ADVANCED
TRAINING) OF MILITARY REGISTRATION INSPECTORS

Oleksandr Pravdyvets

248

FEATURES OF SOLVING PROBLEMS FROM THE COURSES OF BUSINESS
MATHEMATICS AND STATISTICS IN ENGLISH USING GENERATIVE
ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Volodymyr Trotsko, Igor Chernozubkin, Ilona Novak

254

TOURIST BRANDING, PROMOTION, AND DIGITIZATION AS WAYS TO
PRESERVE HISTORICAL AND CULTURAL TOURIST AND RECREATIONAL
RESOURCES IN WAR CONDITIONS (THE CASE OF THE CITY OF LVIV)

Maria Rastvorova, Mariana Korolyshyn

261

ASSESSMENT AND MANAGEMENT OF RESKILLING BARRIERS IN IT: AN
INDEX-BASED APPROACH USING NLP

Mykola Smilenko, Viktor Terekhov

268

MANAGING MONETIZATION AND GROWTH: INSIGHTS FOR MOBILE APP
OWNERS ON FREEMIUM TRANSITION AND PROMOTION

Bohdan Kolesnyk, Iuliia Kostynets

276

JUSTIFICATION OF THE STRATEGY FOR MANAGING THE PRODUCTION
PROCESSES OF THE ENTERPRISE BASED ON THE USE OF NEW DIGITAL
TECHNOLOGIES

Vitaliy Oliynyk, Oleg Denysov

287

DIGITAL TRANSFORMATION OF QUALITY MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE
USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Igor Kovalchuk, Olga Orlova-Kurilova

294

THE MAGIC OF WORDS AND COMMUNICATIONS: THE ROLE OF
COPYWRITING AND PR TECHNOLOGIES IN MODERN MARKETING

Iryna Mala, Vitaly Berezyuk

301

INCLUSIVE LEADERSHIP AND CORPORATE CULTURE MANAGEMENT:
STRATEGIES OF INCLUSION AND ADAPTATION FOR VETERAN INTEGRATION

Liyousa Taghikilanimavandi

311

ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING THE FUNCTIONING OF THE LOGISTICS
SYSTEM OF A MEDICINE DISTRIBUTOR ENTERPRISE UNDER MARTIAL LAW
CONDITIONS

Vladyslav Kovalenko

326

PRIORITY DIRECTIONS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF BANKS <i>Yurii Stechyshyn</i>	337
CONTRACTUAL MECHANISMS FOR RISK MANAGEMENT IN SPONSOR/CRO INTERACTION IN CLINICAL TRIAL PROJECTS <i>Polad Amrakhov</i>	344
ANALYSIS OF THE STATE AND IDENTIFICATION OF INDICATORS OF THE INTRODUCTION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES <i>Yevhen Sytnik</i>	351
MULTI-CRITERIA CLASSIFICATION OF DIGITAL MARKETING STRATEGIES <i>Dmytro Protsenko</i>	360
AI AND ORGANIZATIONAL AGILITY: CAN AI OVERCOME LARMAN'S LAWS OF RESISTANCE? <i>Oleh Lukutin</i>	370
FEATURES OF ENSURING A SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN LOGISTICS COMPANIES IN CRISIS CONDITIONS <i>Nikita Marukhovskiy</i>	377
CHAPTER 3. PSYCHOLOGY	
UKRAINIAN CASE: REPATRIATES BETWEEN EXPECTATIONS AND THE REALITY OF RETURN <i>Olga Kochubeinyk</i>	387
FEATURES OF THE VALUE ORIENTATIONS OF CONTEMPORARY HIGH SCHOOL STUDENTS <i>Halyna Radchuk, Viktoriya Oleksyuk, Iryna Stetsyk</i>	398
SCIENTIFIC CONCEPTS ABOUT SUBJECT IDENTITY AT THE INTERSECTION OF SUBJECT-ACTIVE AND RELATIONAL METHODOLOGIES <i>Olga Petrunko</i>	406
IDENTITY SYSTEM AS A FACTOR OF SELF-ACTUALIZATION OF WOMEN AGED 30 TO 40 <i>Olha Vasylchenko, Ilona Bukalova</i>	413
PSYCHOLOGICAL REHABILITATION OF SOLDIERS AFTER RETURNING TO CIVILIAN LIFE <i>Iryna Synhaivska, Iryna Sokur</i>	421
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF RESEARCHING COPING AS A PSYCHOLOGICAL STRATEGY FOR OVERCOMING STRESS <i>Olena Nykonenko, Valeriy Kozachuk</i>	429
THE PROBLEM OF DEPRESSIVE STATES IN THE CONCEPTUAL FRAMEWORK OF CLINICAL PSYCHOLOGY	437

Liubov Piven, Yevheniia Rybytva, Yehor Kucherenko

ACTUAL IDENTITY OF MODERN STUDENTS

Viktoriya Ostrova

445

THEORETICAL AND PRACTICAL GUIDELINES FOR PSYCHOLOGICAL ASSISTANCE IN POST-TRAUMATIC RECOVERY: EXISTENTIAL AND HYPNOTIC ASPECTS

Yurii Zhyvohliadov

451

THE CONCEPT OF "YOUNG COUPLE" IN PSYCHOLOGICAL RESEARCH

Hanna Skliarova , Svitlana Pidruchna

459

THE PSYCHOLOGICAL IMPLICATIONS OF ANTHROPOMORPHISING ARTIFICIAL INTELLIGENCE: REFLEXIVE AND ETHICAL RISKS

Veronica Horielova

465

FEATURES OF PSYCHOLOGICAL ASSISTANCE IN TRAUMATIC GRIEF IN THE CONTEXT OF WAR

Victoria Hrydzhuk, Ivanna Venhrynska

478

DEVELOPMENT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE OF FUTURE PROFESSIONALS THROUGH COACHING METHOD

Larisa Danilevich

488

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPATHY AND PROSOCIAL BEHAVIOR IN STUDENT ENVIRONMENT

Liudmyla Dotsenko

495

COACHING APPROACH IN THE PROCESS OF TRAINING MANAGERS TO DEVELOP THEIR PSYCHOLOGICAL QUALITIES AND COMPETENCES

Olena Nezhynska

501

PSYCHOLOGICAL SPACE OF PERSONALITY AS A COMPONENT OF THE HUMAN ECOSYSTEM

Olena Khimchenko

508

FORMATION OF INTERNAL MOTIVATION TOWARDS PROFESSIONAL ACTIVITY OF HIGHER EDUCATION STUDENTS USING TRAINING TOOLS

Tetiana Perepeliuk, Inna Livandovska, Inna Osadchenko

515

THE «RELATIONAL TURN» IN PSYCHOTHERAPY: HISTORICAL–THEORETICAL PRECONDITIONS, PRINCIPLES, AND ETHICAL IMPLICATIONS

Ivan Danylevskyi

523

GENDER-RELATED FEATURES IN MOTIVATION FOR EXTRA CURRICULAR ACTIVITIES IN ADOLESCENT STUDENTS

Maksym Aksyonov

532

THE IMPACT OF DENTAL CLINIC PATIENTS PROFESSIONAL ACTIVITY ON THEIR DENTAL ANXIETY

Mykola Naumets

539

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

УДК 658.14: 336.71

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-15-24

Дата надходження: 03.09.2025

Дата прийняття до друку: 17.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ВПЛИВ ГРОШОВИХ РОЗРАХУНКІВ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Ігор Румик¹, Кирило Доляновський², Ількан Рзадзе³

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

²Магістрант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, 03113, Україна, e-mail: dolianovskiyKD@krok.edu.ua

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

THE IMPACT OF MONETARY TRANSACTIONS ON THE FINANCIAL RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES

Ihor Rumyk¹, Kyrylo Dolianovskiy², Ilkan Rzazade³

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>

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

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

Анотація. У статті досліджено вплив грошових розрахунків на систему управління фінансовими ресурсами підприємства і необхідність вдосконалення підходів до їх здійснення. Актуальність теми зумовлена важливою роллю ефективного управління грошовими розрахунками у забезпеченні фінансової стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в сучасних умовах економічної нестабільності та війни. Від оптимальної організації цих процесів безпосередньо залежить ліквідність, платоспроможність і рентабельність підприємства, що визначає фінансовий стан в цілому. Метою статті є комплексне дослідження впливу грошових розрахунків на систему управління фінансовими ресурсами підприємства та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення. У роботі проаналізовано взаємозв'язок між вибором форм і методів розрахунків, швидкістю обороту коштів та ефективністю використання фінансових ресурсів. Особливу увагу приділено аналізу дебіторської заборгованості як ключового інструменту управління в контексті дослідження грошових розрахунків підприємства. Запропоновано методичний підхід до оцінки ризиків, пов'язаних із неплатоспроможністю контрагентів, на основі кредитного рейтингу. Обґрунтовано, що диференціація умов комерційного кредитування залежно від кредитного рейтингу покупця дозволяє мінімізувати втрати та оптимізувати обсяг втрачених коштів. У статті також досліджено причини та наслідки порушень грошових готівкових розрахунків (несвоєчасність платежів, неінкасована виручка, порушення лімітів) для фінансової безпеки підприємства. Визначено, що такі порушення призводять до формування «простроченої» дебіторської заборгованості, виникнення дефіциту ліквідних коштів і зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. У висновках підкреслюється необхідність інтеграції політики управління грошовими розрахунками в загальну фінансову стратегію підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення прозорості розрахункових операцій, скорочення фінансового циклу та запобігання ризикам, що дозволить максимізувати віддачу на інвестований капітал і забезпечити стабільний економічний розвиток підприємства.

Ключові слова: грошові розрахунки, система, управління, фінансовий стан, фінансові ресурси, дебіторська заборгованість, кредитний рейтинг, порушення розрахунків, підприємство, воєнний стан.

Формул: 0, **рис.:** 2, **табл.:** 2, **бібл.:** 12

Abstract. The article examines the impact of monetary transactions on the enterprise's financial resource management system and the necessity of improving approaches to their implementation. The relevance of the topic is driven by the important role of effective management of monetary transactions in ensuring the financial stability and competitiveness of business entities under modern conditions of economic instability and war. The liquidity, solvency,

and profitability of an enterprise, which determine its overall financial condition, directly depend on the optimal organization of these processes. The purpose of the article is a comprehensive study of the impact of monetary transactions on the enterprise's financial resource management system and the development of recommendations for its improvement. The study analyzes the relationship between the choice of forms and methods of settlements, the speed of funds turnover, and the efficiency of financial resource utilization. Particular attention is paid to the analysis of accounts receivable as a key management tool in the context of studying the enterprise's monetary transactions. A methodological approach to assessing risks associated with counterparty insolvency, based on credit ratings, is proposed. It is substantiated that differentiating the terms of trade credit depending on the buyer's credit rating minimizes losses and optimizes the volume of lost funds. The article also explores the causes and consequences of violations in cash settlements (untimely payments, uncollected revenue, breach of limits) for the financial security of the enterprise. It has been determined that such violations lead to the formation of 'overdue' accounts receivable, a shortage of liquid funds, and increased dependence on external sources of financing. The conclusions emphasize the necessity of integrating the policy of managing monetary transactions into the enterprise's overall financial strategy. The proposed measures are aimed at increasing the transparency of settlement operations, shortening the financial cycle, and preventing risks, which will maximize the return on invested capital and ensure the stable economic development of the enterprise.

Keywords: monetary transactions, system, management, financial condition, financial resources, accounts receivable, credit rating, payment violations, enterprise, martial law.

Formulas: 0, **fig.:** 2, **tab.:** 2, **bibl.:** 12

Постановка проблеми. Специфіка сучасних фінансових відносин з управління ресурсами підприємств полягає у тому, що вони виступають у грошовій формі чи то для забезпечення виробничої діяльності коштами, чи для розподілу створених прибутків і накопичень, формування і використання фондів грошових коштів. Наразі грошові розрахунки є невід'ємною частиною фінансового управління підприємствами, оскільки вони забезпечують швидкість і ефективність у проведенні фінансових операцій. Актуальність таких розрахунків зростає в умовах сучасної економіки, де підприємства змушені вести свою господарську діяльність в умовах війни. Своєчасність платежів, у такому разі, впливає на конкурентоспроможність підприємства, а правильне управління грошовими потоками дозволяє оптимізувати витрати та підвищити рентабельність. До того ж, ефективні грошові розрахунки сприяють покращенню фінансових результатів, оскільки забезпечують стабільність і прогнозованість руху фінансових ресурсів. Підприємства, які активно впроваджують сучасні методи грошових розрахунків, здатні досягати кращих фінансових показників і зміцнювати свої позиції на ринку. Тому розрахунки у діяльності підприємств є важливою складовою без якої неможлива ефективна організація виробничо-фінансової діяльності суб'єкта

господарювання, оскільки є важливим фактором впливу на господарські процеси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд останніх публікацій про актуальність грошових розрахунків вказує на їх важливу роль у сучасному середовищі існування підприємств. Особливу вагу, безперечно, мають ті грошові розрахунки, що забезпечують підприємствам необхідну ліквідність для виконання зобов'язань в умовах воєнного стану та обмежень, що виникають у зв'язку з цим (Румик, Плетенецька, & Царенок, 2023). Важливо, щоб вони сприяли оптимізації фінансових потоків, що є критично важливим для управління ресурсами.

У різноманітних дослідженнях і численних наукових публікаціях підкреслюється, що від ефективного управління фінансовими ресурсами, синхронності надходження та витрачання грошових коштів, оптимізації складу та структури джерел фінансування господарської діяльності залежить фінансова стійкість, ліквідність та платоспроможність підприємства (Покин'череда, & Тімченко, 2024). Своєчасні грошові розрахунки можуть суттєво знизити ризики фінансових втрат. Дослідження показують, що підприємства, що впроваджують автоматизовані системи здійснення грошових розрахунків, значно швидше досягають кращих фінансових результатів.

Актуальність грошових розрахунків також пов'язана з глобалізацією бізнесу (Stiglitz, 2022). Зростання міжнародної торгівлі вимагає швидких і безпечних фінансових транзакцій. Публікації акцентують увагу на важливості електронних платіжних систем, які спрощують процеси грошових розрахунків. Вони дозволяють зменшити витрати на обробку платежів і підвищити ефективність управління фінансами. Крім того, дослідження вказують на те, що грошові розрахунки впливають на кредитоспроможність підприємств.

Відомі економісти зазначають, що підприємства, які не приділяють уваги грошовим розрахункам, ризикують втратити конкурентні переваги (Porter, 1985). Важливим аспектом є також управління дебіторською заборгованістю, яке безпосередньо пов'язане з грошовими розрахунками.

Публікації з питань мікроекономічного аналізу (Becker, 1965) вказують на те, що ефективне управління дебіторською заборгованістю може покращити фінансові результати компанії. Вони також підкреслюють, що грошові розрахунки впливають на інвестиційну привабливість підприємств.

Дослідження Kaplan & Norton (1992) з питань розробки концепції збалансованої системи показників, яка також включає фінансові аспекти управління, показують, що підприємства, які активно використовують аналітику для управління грошовими потоками, можуть прогнозувати фінансові результати з більшою точністю. Це дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій і витрат (Стусь, & Чумаченко, 2024). Публікації також вказують на важливість навчання персоналу в сфері фінансового управління. Знання про грошові розрахунки можуть суттєво підвищити ефективність роботи фінансових відділів.

Крім того, актуальність грошових розрахунків зростає в умовах економічної нестабільності (Чумаченко, Плетенецька, & Антонець, 2024). Підприємства повинні

бути готовими до швидких змін у фінансовому середовищі.

Грошові розрахунки допомагають зберігати фінансову стійкість у складних умовах (Jensen, 1986). Публікації також підкреслюють важливість інтеграції грошових розрахунків з іншими фінансовими процесами. Це дозволяє створити єдину систему управління фінансовими ресурсами.

Отже, підприємства, які здійснюють ефективні грошові розрахунки на основі автоматизації процесів руху фінансових потоків, отримують значні переваги. Вони можуть зменшити час на обробку платежів і знизити ризики помилок. Актуальність грошових розрахунків також підтверджується зростанням інтересу до фінансових технологій. Підприємства, які впроваджують новітні рішення, здатні швидше адаптуватися до змін на ринку. Таким чином, грошові розрахунки залишаються ключовим елементом успішного управління фінансовими ресурсами підприємств.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в комплексному дослідженні впливу грошових розрахунків на систему управління фінансовими ресурсами підприємства.

Методичну основу статті становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: метод наукової абстракції – для формування теоретичного базису дослідження; системний підхід – для дослідження системи управління фінансовими ресурсами як цілісного механізму, в якому грошові розрахунки виступають базисом між підсистемами; метод класифікації – для групування форм розрахунків, видів грошових потоків та інструментів їх управління; табличний – для представлення даних; узагальнення – для обґрунтування висновків дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування

підприємств у сучасних умовах економічної нестабільності та війни являє собою складний динамічний процес, детермінований безперервним циклічним

рухом грошових потоків. Наразі одним з ключових завдань, що постає перед суб'єктами господарювання, є забезпечення відтворення та підтримки динаміки циклів операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Це є необхідною умовою досягнення стабільної ліквідної позиції, фінансової стійкості та вирішення потреби у фінансових ресурсах.

Вирішення зазначеної проблематики вимагає поглибленого дослідження фінансово-економічних механізмів, що визначають процеси формування та розподілу грошових потоків на рівні окремого господарюючого суб'єкта. Отже, актуалізується потреба в розробці обґрунтованого підходу до аналізу грошових розрахунків, підвищенні якості фінансових рішень в умовах невизначеності та ризику, а також у створенні системи інструментів моделювання/прогнозування для цілей управління.

Слід зазначити, що необхідність організації системного контролю та економічного аналізу грошових розрахунків зумовлена нагальними потребами фінансового менеджменту, що відповідають завданням забезпечення фінансової стійкості як окремих підприємств і галузей, так і подолання кризових явищ в економічній системі в цілому.

Грошові розрахунки визначаються як система економічних відносин між суб'єктами господарської діяльності, що виникає у процесі здійснення платежів за поставлені товарно-матеріальні цінності та

надані послуги, а також при виконанні зобов'язань перед державою, фінансово-кредитними установами та працівниками. Технічно вони реалізуються шляхом перерахування коштів з рахунку платника на рахунок одержувача або шляхом зарахування взаємних вимог і зобов'язань.

Під час виконання операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства здійснюють численні розрахункові операції. На основі укладених договорів суб'єкти господарювання постачають один одному сировину, матеріали, обладнання та надають послуги, що генерує розрахункові відносини. Аналогічні процеси виникають при операціях купівлі-продажу, а також у механізмах розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів.

За економічною сутністю грошові розрахунки доцільно класифікувати на такі категорії:

- розрахунки, що обслуговують процес відтворення: оплата сировини, матеріалів, предметів і засобів праці, розрахунки з працівниками з оплати;
- розрахунки, пов'язані з виконанням фінансових зобов'язань: податки та інші обов'язкові платежі та відрахування до бюджету і позабюджетних фондів;
- розрахунки з розподілу та капіталізації доходів: спрямування коштів на відшкодування понесених витрат, формування фінансових резервів і нагромаджень.

Класичні форми грошових розрахунків за сферою використання зображені на рис. 1.



Рис. 1. Характеристики класичних форм грошових розрахунків

Джерело: систематизовано авторами на основі РайффайзенБанк, 2024

Перевага надається, як правило, безготівковим грошовим розрахункам. Це пояснюється тим, що при їхньому використанні досягається значна економія витрат на їх здійснення. Широкому застосуванню безготівкових розрахунків сприяють банківські установи. У них також заінтересована держава з погляду економічного витрачання.

Вважаємо, що аналіз та управління дебіторською та кредиторською заборгованістю у системі грошових потоків і розрахунків підприємства є критично важливим чинником для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами, досягнення високих показників результативності в умовах ринкової конкуренції та підвищених ризиків, зумовлених воєнним станом. Оптимізація управління цими компонентами оборотних активів є обов'язковою умовою підтримання заданого рівня ліквідності та платоспроможності господарюючого суб'єкта. Управління дебіторською заборгованістю є імперативом як для формування репутації надійного контрагента, так і з позиції забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства.

З економічної точки зору, дебіторська заборгованість є елементом оборотного капіталу, що репрезентує майнові вимоги підприємства до юридичних та фізичних осіб, пов'язані з розрахунками за поставлені товари, виконані роботи чи надані послуги. Зростання обсягів дебіторської заборгованості ініціює процес відтворення капіталу з господарського обороту, що створює потребу в додаткових джерелах фінансування та може спричинити дефіцит ліквідних коштів.

Дебіторська заборгованість є структурним елементом оборотного капіталу підприємства, що репрезентує його майнові вимоги (права вимоги) до контрагентів (юридичних та фізичних осіб) щодо оплати поставлених товарів, виконаних робіт або наданих послуг. Зростання обсягу дебіторської заборгованості обумовлює відтік фінансових ресурсів з господарського обороту, що визначає потребу в залученні додаткових джерел фінансування.

Згідно з традиційною класифікацією, дебіторська заборгованість диференціюється за правовим критерієм на види:

- строкова – заборгованість, строк погашення якої не настав або не перевищує одного місяця, і яка відповідає умовам договірних зобов'язань;

- прострочена – заборгованість, пов'язана з порушенням установлених договорами термінів оплати або з помилками в оформленні розрахункової документації.

Окремий клас становить безнадійна (неоплачена) дебіторська заборгованість. До неї відносять боргові вимоги, стягнення за якими не є можливими. Такі активи підлягають списанню на фінансові результати після закінчення строку позовної давності.

Формалізація дебіторської заборгованості найчастіше здійснюється у вигляді комерційного кредиту, наданого за відкритим рахунком. Юридичним підтвердженням її наявності є записи в системі бухгалтерського обліку та підписаний покупцем рахунок-фактура. Для мінімізації кредитного ризику контрагента-покупця постачальник може вдаватися до інструментів формалізації зобов'язань, таких як:

- виписування простих або переказних векселів;
- виставлення акредитиву.

Оптимізація взаємовідносин із контрагентами вимагає від підприємств реалізації системного моніторингу поточного стану розрахунків та аналізу динаміки їх змін у середньо- та довгостроковій перспективі. Організація такого контролю має ґрунтуватися на принципах диференціації, що враховує типологію клієнтів, характеристики каналів збуту, регіональні особливості та специфіку договірних відносин.

Проведені дослідження дали змогу виявити низку типових проблемних аспектів у системі управління дебіторською заборгованістю на підприємствах.

Насамперед, це відсутність надійного обліку, що проявляється у недостовірності або несвоєчасності інформації щодо строків погашення зобов'язань компаніями-дебіторами.

Наступним моментом є несистемна робота з простроченими боргами, пов'язана з відсутністю формалізованих процедур і регламентів щодо взаємодії з простроченою дебіторською заборгованістю.

Далі слід згадати про недосконалість калькуляції витрат, суть якої полягає у відсутності механізмів квантифікації додаткових витрат, асоційованих із зростанням обсягів і періоду обороту дебіторської заборгованості.

Досить часто підприємства недооцінюють ризики кредитування через відмову від постійної оцінки кредитоспроможності покупців та аналізу економічної ефективності політики комерційного кредитування.

І, насамкінець, потрібно пам'ятати про дифузію відповідальності, а саме: розподіл функцій збору коштів, аналізу дебіторської заборгованості та санкціонування кредитних рішень між різними структурними підрозділами підприємства без належних регламентів взаємодії, що призводить до розмитості зони відповідальності на кожному етапі.

Управління дебіторською заборгованістю підприємств неможливе без реалізації чітко сформованої кредитної політики, яка визначає сукупність правил, процедур і регламентів щодо надання комерційних кредитів і механізмів інкасації дебіторської заборгованості. Зазначена політика, як правило, приймається на строк до одного року, тобто є короткостроковою, після чого підлягає корегуванню шляхом перегляду цілей, завдань, стандартів та умов її реалізації.

Типова структура документу кредитної політики підприємства має включати наступні основні три розділи:

1. *Цілі та цільові показники.* До них, насамперед, належить визначення стратегічних орієнтирів, таких як підвищення ефективності інвестування коштів у дебіторську заборгованість, максимізація обсягу реалізації та рентабельності інвестованого капіталу.

2. *Тип кредитної політики.* У цьому розділі слід формалізувати обраний підхід до управління ризиками підприємства, який

доцільно класифікувати за ступенем реалізації:

- консервативний підхід – орієнтований на мінімізацію ризиків,
- помірний підхід – (збалансований);
- агресивний підхід – орієнтований на максимізацію доходів.

3. *Стандарти оцінки платоспроможності контрагентів.* Прописують механізм дії алгоритмів оцінки кредитних ризиків, що передбачає:

- відбір критеріїв оцінки.
- Початковий етап, на якому відбувається визначення системи показників фінансового стану контрагента, таких як історія платежів і грошових розрахунків, показники ліквідності, обсяг чистих оборотних активів, рентабельність;

- присвоєння кредитних рейтингів. На цьому етапі розробляють методику ранжування клієнтів за класами кредитоспроможності (рейтингами) з періодичним переглядом у майбутніх періодах (наприклад, з періодичністю один раз на місяць чи квартал);

- диференціація кредитних умов. Заключний етап, де встановлюють конкретні параметри комерційного кредиту для кожного рейтингового класу, включаючи умови оплати (ціну), строк дебіторської заборгованості, ліміт кредитування, а також систему стимулів (знижки) та санкцій (штрафні санкції).

Підводячи підсумок, можна скомпонувати результати стандартизації у табличному відображенні (Табл. 1).

Таблиця 1

Значення кредитних рейтингів боржників у грошово-кредитній системі підприємства

Платіжна дисципліна		Обсяг продажів	
Прострочення оплати, днів	Рейтинг	Сума реалізації за рік, грн.	Рейтинг
Більше 60	Е	Більше 100000	Е
Менше 60	D	Більше 200000	D
Менше 50	C	Більше 300000	C
Менше 20	B	Більше 400000	B
0	A	Більше 500000	A

Джерело: побудовано авторами на основі проведених досліджень

Спочатку клієнти ранжуються за платіжною дисципліною. Якщо рейтинг «D» або «E», то до ранжування за обсягами продажів вони не допускаються.

Для компаній, що одержала рейтинги «A», «B» і «C», рекомендовані наступні умови роботи:

- «C» – робота з такою компанією тільки за умови наявності застави;
- «B» – обов'язковий опис у договорах системи штрафів, санкцій і їх чітке виконання;

- «A» – надання відстрочення платежу без використання санкцій зі сторони компанії.

На підставі рейтингу обсягу поставок визначається максимально допустимий обсяг кредиту й ціни на реалізовану продукцію.

Слід зазначити, що необхідно чітко розподілити зони відповідальності за керування дебіторською заборгованістю між комерційною, фінансовою і юридичною службами (Табл. 2).

Таблиця 2

Регламент управління заборгованістю підприємства

Етап управління дебіторською заборгованістю	Процедура	Відповідальна особа (підрозділ)
Критичний строк оплати не настав	Укладання договору	Менеджер з продажів
	Контроль відвантаження	Комерційний директор
	Створення рахунку до оплати	Фінансова служба
	Повідомлення про відвантаження (номери вагонів, машин, дати, вага)	
	Повідомлення про суму й розрахункові строки погашення дебіторської заборгованості	
	За 2-3 дні до настання критичного строку оплати – дзвінок з нагадуванням про закінчення періоду відстрочки, а при необхідності – звернення сум	
Прострочення до 7 днів	При несплаті в строк – дзвінок із з'ясуванням причин, формування графіку платежів	Менеджер з продажів
	Припинення поставок (до оплати)	Комерційний директор
	Направлення попереджувального листа про нарахування штрафу	Фінансова служба
Прострочення від 7 до 30 днів	Нарахування штрафу	Фінансова служба
	Передсудове попередження	Юридичний відділ
	Щоденні дзвінки з нагадуванням	Менеджер з продажів
	Переговори з відповідальними особами	
Прострочення від 30 до 60 днів	Відрядження відповідального менеджера, прийняття всіх можливих заходів для досудового врегулювання	Менеджер з продажів
	Офіційна претензія (замовний лист)	Юридичний відділ
Прострочення більше 60 днів	Подача позову до суду	Юридичний відділ

Джерело: побудовано авторами на основі проведених досліджень

Однак, досить часто за продажі й стягнення заборгованості відповідають різні підрозділи, що мають суперечливі завдання. Для прикладу, менеджер з продажів (комерційний відділ) мотивований продати якнайбільше, а менеджер з роботи з дебіторами (фінансова служба) – повернути грошові кошти й мінімізувати рівень заборгованості. Це приводить до конфлікту підрозділів підприємства.

Крім того, намагання оптимізувати податкові платежі підприємства та спростити документообіг найчастіше відбуваються за рахунок готівкових грошових розрахунків, адже безготівкові досить чітко контролюються банківськими установами та відповідними фінансовими органами. Однак, такі дії кваліфікуються контролюючими органами як порушення і тягнуть за собою адміністративну та фінансову відповідальність (НБУ, 2024).

До порушень грошових готівкових розрахунків, за які накладаються стягнення

на підприємства, призводить низка чинників, зокрема:

- незнання або ігнорування норм фінансового законодавства, зокрема Порядку ведення касових операцій, що спричиняє порушення ліміту розрахунків, ліміту каси та інших вимог;

- недосконалість або відсутність внутрішнього контролю на підприємстві, що веде до несвоєчасного оприбуткування виручки, порушень в оформленні первинних документів (касових ордерів) та несанкціонованих видач коштів;

- несвоєчасне інкасування готівкової виручки в банківські установи, що спричиняє її накопичення понад встановлений ліміт залишку в касі;

- використання готівки для розрахунків, заборонених законодавством, наприклад, для виплати дивідендів або розрахунків між юридичними особами понад установлений граничний розмір;

- відмова або ухилення від використання реєстратора розрахункових операцій у випадках, передбачених законом;

- цілеспрямовані дії з приховування реальних обсягів готівкових оборотів з метою ухилення від сплати податків (УТЕКА, 2022).

Знання та усунення в фінансово-господарській діяльності підприємств зазначених чинників має стати надійною

запорукою запобігання порушенням установленого порядку ведення й обліку грошових розрахунків, підвищення рівня їх прозорості та, як наслідок, максимального унеможливлення приховування окремими суб'єктами господарювання доходів і несплати податків.

Схема порушень готівкових грошових розрахунків, за які накладаються відповідні стягнення, показана на рис. 2



Рис. 2. Типові порушення грошових розрахунків на підприємстві

Джерело: побудовано авторами на основі проведених досліджень

Виключення зазначених неправомірних дій має забезпечити ефективне запобігання порушенням регламентованого порядку здійснення та обліку касових операцій. Це сприятиме

підвищенню рівня їх транспарентності та, як результат, створить умови для мінімізації ризиків приховування підприємствами обсягів отриманих доходів з метою ухилення від виконання

податкових зобов'язань, накопичення фінансових ресурсів.

Висновки. Грошові розрахунки виступають системоутворюючим елементом та основним джерелом інформації для функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства. Ефективність управління фінансовими ресурсами прямо залежить від якості організації та швидкості циркуляції грошових потоків, що генеруються розрахунковими операціями. Вибір форм та методів грошових розрахунків безпосередньо впливає на фінансовий цикл підприємства та рівень його операційних ризиків. Організація системи внутрішнього контролю грошових розрахунків на підприємствах є обов'язковою умовою запобігання втратам фінансових ресурсів і податковим зловживанням з готівкою. Політика управління грошовими розрахунками має бути інтегрованою складовою загальної фінансової стратегії підприємства, узгодженою з цілями його розвитку. В умовах економічної нестабільності та війни значення прогнозування грошових потоків, що формуються грошовими розрахунками, для

забезпечення фінансової безпеки різко зростає. Аналіз грошових розрахунків виступає основою для оцінки кредитоспроможності контрагентів та формування обґрунтованої кредитної політики підприємства. Вплив грошових розрахунків на фінансові ресурси проявляється не лише в операційній діяльності, але й в інвестиційних та фінансових процесах підприємства. Порушення договірної дисципліни в грошових розрахунках створює загрозу виникнення дефіциту ліквідних коштів та збільшує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Таким чином, грошові розрахунки є важливим елементом зв'язку між господарськими процесами підприємства та його фінансовим станом, що визначає необхідність постійного вдосконалення механізмів управління ними.

Подальші дослідження з даної тематики доцільно провести з поглибленого вивчення питань, що пов'язані з впливом цифровізації платежів, зокрема, впровадження відкритого банкінгу, на трансформацію систем управління фінансами підприємств.

Література:

1. Becker, G. (1965). A Theory of the Allocation of Time. *The Economic Journal*, Volume 75, Issue 299, 1 September 1965, Pages 493-517. DOI: <https://doi.org/10.2307/2228949>
2. Jensen, M.C. (1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *The American Economic Review*, 76(2), 323-329. URL: <http://www.jstor.org/stable/1818789>
3. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
4. НБУ, (2024). Про затвердження Змін до Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні: Постанова Правління Національного банку України від 23.08.2024 року №100. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0100500-24>
5. Покин'ячереда, В.В., & Тімченко, О.Л. (2024). Аналіз грошових потоків у системі фінансового менеджменту підприємства. *Modern Economics*, 46, 112-119. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-15)
6. Porter, M.E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press (Republished with a new introduction, 1998).

URL:

<https://id.lib.harvard.edu/alma/990004736830203941/catalog>

7. РайффайзенБанк (2024). Все про безготівковий розрахунок. URL:

<https://raiffeisen.ua/uk/aem/blog/biznesu/bezgotivkovyi-rozrakhunok.html>

8. Румик, І., Плетенецька, С., & Царенок, О. (2023). Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(72), 9-19. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19>

9. Stiglitz, J. (2022). *Globalization and Its Discontents*. URL: <http://digamo.free.fr/stig2002.pdf>

10. Стусь, Ю., & Чумаченко, О. (2024). Управління фінансовими ресурсами підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(76), 80-89. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-80-89>

11. УТЕКА, (2022). Готівкові розрахунки. URL: <https://services.uteka.ua/ua/publication/data-16-kassovyje-operacii-i-rro-dani-306-nalichnye-raschety>

12. Чумаченко, О., Плетенецька, С., & Антоненко, Т. (2024). Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 54-65. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-54-65>

УДК 336.12:330.43:355.233(477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-25-34

Дата надходження: 19.08.2025
Дата прийняття до друку: 03.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

АНАЛІЗ ВИТРАТ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ ПЕРІОДУ ВІЙНИ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЛОГІСТИЧНОЇ РЕГРЕСІЇ

Ірина Радіонова¹, Тетяна Федоренко²

¹Д-р екон. наук., професор, професор кафедри економічної теорії, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана м. Київ, Україна; професор кафедри економіки та фінансів ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: irina.radionova@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0941-286>

²Д-р філософії з економіки, старший викладач кафедри економічної теорії, Київський національний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна, e-mail: tetiana.fedorenko@kneu.edu.ua, ORCID: 0000-0002-2044-7219

ANALYSIS OF STATE BUDGET EXPENDITURES IN WARTIME USING LOGISTIC REGRESSION

Iryna Radionova¹, Tetiana Fedorenko²

¹ Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, Professor of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: irina.radionova@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0941-286>

² PhD in Economics, Senior lecturer, Economic Theory Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, e-mail: tetiana.fedorenko@kneu.edu.ua, ORCID: 0000-0002-2044-7219

Анотація. У цій статті вирішується наукова проблема ідентифікації можливостей інструментарію логістичної регресії в аналізі державних витрат, зокрема, військових витрат. Ця проблема є актуальною не лише для української економіки в стані активної фази війни, а й для інших країн Європи. Логістична регресія ідентифікована як аналітичний інструмент, потенціал якого зростає в умовах економічної невизначеності.

З метою перевірки наукової гіпотези про те, що інструментарій логістичної регресії створює додаткові можливості економічного аналізу витрат, на основі фактичних даних за 35 років новітньої української історії, створено модель логістичної регресії. Пропонована у цій статті модель дає можливість відповісти на питання: які змінні (предиктори) визначали високі значення часток військових витрат в ВВП України. З'ясовано, що впливовими були сім змінних, з яких три мали переважаючий вплив на високі військові витрати та виявились найбільш статистично значимими. В переліку найбільш впливових змінних перебувають такі, як зовнішня економічна допомога країні, ВВП на одного громадянина, з урахуванням паритету купівельної спроможності (ПКС) та ВНД на одного громадянина, з урахуванням ПКС.

В дослідженні використана методологія теоретичного аналізу державних витрат, а також прийоми статистичного аналізу рядів даних та власне інструментарій побудови моделі логістичної регресії. Розрахунки здійснені на основі статистичних даних про українську економіку, доступ до яких надає Світовий банк.

Побудована й презентована у цій статті модель логістичної регресії, яка пояснює рівень військових витрат в українській економіці, є якісною. Якість моделі перевірена декількома способами. Перевірка засвідчила, що модель може створювати певне підґрунтя при прийнятті управлінських рішень щодо забезпечення високих військових витрат в українській економіці. Вона також може братись до уваги при прогнозуванні зміни військових витрат, за різних сценаріїв змін впливових чинників.

Ключові слова: державні витрати, військові витрати, моделі, залежні та незалежні змінні, логістична регресія, бінарні змінні, прогнозування державних витрат.

Формули: 1; рис.: 5; табл.: 1; бібл.: 12

Abstract. This article addresses the scientific problem of identifying the capabilities of the logistic regression toolkit in the analysis of government spending, in particular, military spending. This problem is relevant not only for the Ukrainian economy in the active phase of the war, but also for other European countries. Logistic regression is identified as an analytical tool whose potential grows in conditions of economic uncertainty.

In order to test the scientific hypothesis that the logistic regression toolkit creates additional opportunities for economic analysis of spending, a logistic regression model was created based on actual data for 35 years of modern Ukrainian history. The created model makes it possible to answer the question: which variables (predictors) determined the high values of the shares of military spending in Ukraine's GDP. It was found that seven variables were influential, of which three had a predominant impact on high military spending and turned out to be the most statistically significant. The list of the most influential variables includes such as foreign economic assistance to the country, GDP per capita, taking into account purchasing power parity (PPP), and GNI per capita, taking into account PPP.

The study used the methodology of theoretical analysis of government spending, as well as methods of statistical analysis of data series, and the actual tools for building a logistic regression model. The calculations were made on the basis of statistical data on the Ukrainian economy, access to which is provided by the World Bank.

The logistic regression model constructed and presented in this article, which explains the level of military spending in the Ukrainian economy, is qualitative. The quality of the model was checked in several ways. The check showed that the model can create a certain basis for making management decisions on ensuring high military spending in the Ukrainian economy. It can also be taken into account when forecasting changes in military spending, under different scenarios of changes in influential factors.

Keywords: government spending, military spending, models, dependent and independent variables, logistic regression, binary variables, forecasting government spending.

Formulas:1; fig.: 5; tab.: 1; bibl.:12

Постановка проблеми. Однією з найбільш важливих проблем аналізу витрат державного бюджету країни в стані війни є оцінювання достатності військових витрат. Йдеться, передусім, про визначення макроекономічного потенціалу їх зростання. Ефективність або неефективність макроекономічної політики уряду, як свідчить досвід України та інших, пов'язана зі здатністю забезпечувати на достатньому рівні, а також збільшувати військові витрати. В цій статті аналізується наукова гіпотеза, зміст якої можна сформулювати так: інструментарій логістичної регресії розширює можливості аналізу витрат державного бюджету загалом та військових витрат, зокрема, а також можливості передбачення їх змін.

Аналіз досліджень і публікацій. До теми цієї статті дотичні дослідження та публікації, принаймні, за двома напрямками. По-перше, – це роботи, в яких використовуються традиційні статистичні та економетричні прийоми аналізу витрат державного бюджету й вирішується проблема оцінювання того, як досягаються цілі макроекономічної політики саме інструментами бюджетної політики. До цього напрямку, зокрема, належить робота авторів Piatti-Fünfkirchen M., Brumby J., and Hashim A. (2020). В ній розкриваються загальні принципи аналізу витрат та наголошується на важливості використання методів описової статистики, які дають

можливість зробити найбільш очевидні висновки про результативність здійснюваних урядом дій.

Значна частина досліджень державних витрат пов'язана з аналізом залежності між витратами та економічним зростанням. Зокрема, в роботі Coman, A.C., Luru, D., & Nuță, F.M. (2023). оцінюється вплив державних витрат на економічне зростання на основі авторегресійної моделі (ARDL) зі структурними змінами.

Ідея оцінювання державних витрат, за впливом на економічне зростання, реалізована у роботі Abbasov R. (2025). В дослідженні використані традиційні методи економетричного аналізу впливу державних витрат не лише на економічне зростання, а й на бюджетний дефіцит, на стабільність державного боргу та на інфляцію.

В роботі My-Linh Thi Nguyen, Ngoc Toan Bui (2024) йдеться про вплив державних витрат на економічне зростання з урахуванням фактору контролю за корупцією. Економетрично доведено, що прямий позитивний вплив витрат на економічне зростання здійснюється при результативному контролі за корупцією, яка пов'язана з використанням державного бюджету.

В дослідженні «Public Expenditure Statistical Analyses 2024», яке презентоване Парламенту Великої Британії Головним секретарем Казначейства цієї країни,

використовується інструментарій PESA (Public Expenditure Statistical Analyses). Це – головним чином, структурний аналіз, який дає інформацію про зміни державних витрат у відомчому (за користувачами) та галузевому (за сферами використання коштів) розрізі, а також про загальні тенденції структурних змін.

По-друге, з темою цього дослідження пов'язані роботи, в яких безпосередньо застосовується логістична регресія в аналізі витрат. Причому, логістична регресія використовується в аналізі і для макроекономічного, і для мікроекономічного рівня. До прикладу, у роботі Florio, M., Colautti, S. (2005) презентована модель логістичної регресії державних витрат на основі даних США, Великої Британії, Франції, Німеччини та Італії за ціле століття. Ця модель пояснює, крім іншого, й те, чому зростання витрат сповільнюється після досягнення певного рівня розвитку. Модель має прикладне застосування для формування фінансової політики урядів.

В статті Li Z. (2017) досліджується саме з використанням логістичної регресії зв'язок між довірою до політичних інституцій і задоволеністю громадян роботою уряду. Основна залежна змінна моделі – рівень задоволення публічними послугами – є бінарною. А незалежними змінними (предикторами моделі) були: довіра до влади різних рівнів, освіта, рівень доходів громадян та їх вік. Крім іншого, встановлено, що рівень освіти позитивно корелює з рівнем критичності до уряду.

В частині робіт логістична регресія використовується для аналізу діяльності окремих підприємств. Ці роботи важливі для нас як приклади результативного використання логістичної регресії. Зокрема, в роботі Jabeur S. (2017) логістична регресія використовується в якості інструменту аналізу фінансового балансу фірми. Автор ілюструє спосіб відбору предикторів для пояснення, а також переваги логістичної регресії для аналізу фінансової діяльності підприємства.

Стаття Affes Z., Hentati-Kaffel (2019) демонструє можливості логістичної

регресії в передбаченні банкрутств. На основі даних про банки США, автори доводять переваги логістичної регресії над іншими аналітичними інструментами саме для вирішення проблеми аналізу банкрутств.

Формулювання цілей статті.

Метою цього дослідження є реалізація можливостей інструментарію логістичної регресії в аналізі військових витрат в українській економіці. Для досягнення цієї мети побудована модель логістичної регресії, в якій, в якості залежної змінної обрана частка військових витрат в ВВП, а в якості незалежних (впливових) сім макроекономічних змінних. Залежна змінна подана як бінарна величина – високі/низькі військові витрати – що відповідає алгоритмам побудови логістичної регресії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінюючи достатність військових витрат в країні, яка перебуває в стані війни, з використанням логістичної регресії, доцільно акцентувати увагу на особливостях та можливостях логістичної регресії. На думку авторів цієї статті, переваги використання логістичної регресії в аналізі державних витрат пов'язані з такими обставинами:

По-перше, цей аналітичний інструмент дає можливість передбачити ймовірність (шанс) того, що відбуватиметься з державними витратами, а у нашому випадку, – з військовими витратами, за збереження існуючого стану речей – за status quo. При цьому ідентифікуються дійсно впливові фактори зміни витрат, оцінюється сила їх впливу (вага). Відтак, можемо отримати відповідь на практичне питання публічного управління: як формувати макроекономічну політику, з огляду на необхідність стимулювання або, навпаки, обмеження певних факторів впливу на витрати.

По-друге, при використанні логістичної регресії передбачення не стають відповіддю на питання – «скільки», тобто не йдеться про певні майбутні кількісні значення змінних. Це –

передбачення в термінах відповіді на питання «як», «в якому напрямку». Останнє, в випадку аналізу параметрів економіки в стані війни, є більш цінним. Адже воєнна економіка природно характеризується надвисоким рівнем невизначеності. Тому точність кількісних передбачень в ній об'єктивно обмежена. Натомість, цінність якісних оцінок та відповідей на питання про тенденції змін, навпаки, збільшується.

По-третє, модель логістичної регресії дає можливість одночасного оперування і кількісними, і якісними (такими, що не мають кількісного оцінювання) параметрами. Використання, якісних параметрів для оцінювання економіки в стані війни, крім іншого, є особливо важливим оскільки, оскільки дає можливість врахувати, так звані «інституційні фактори». До того ж, обов'язкове нормування змінних, передбачене в моделях логістичної регресії, дозволяє використовувати первинні дані, які в офіційній статистиці мають різні способи оцінювання – в абсолютних значеннях, у % до цілого, у темпах приросту тощо. Останнє полегшує інтерпретацію результатів побудованої моделі логістичної регресії.

Модель логістичної регресії, презентована в цій статті, має в якості ендогенної (залежної) змінної військові витрати України (у % до GDP). Залежними змінними (предикторами) моделі є такі змінні:

- `s_wartime` – бінарна інституційна змінна, яка віддзеркалює перебування країни в стані активної фази воєнних дій, коли `wartime` = 1 в 2014-2016 рр. та 2022-2024 рр. й `wartime` = 0 в усіх інших роках в аналізованому інтервалі 1990 – 2024 рр.

- `s_gdpgrowth` – річний темп зростання (ВВП) (GDP growth annual, %);

- `s_revenue` – доходи державного бюджету (без допомоги ззовні) у % до ВВП (Revenue, excluding grants, % of GDP);

- `s_migration` – показник чистої міграції населення, кількість осіб (Net migration);

- `s_assist` – офіційна допомога отримана, в поточних дол. США (Net official development assistance and official aid received (current US\$));

- `gdp_ppp` – ВВП на одну особу, в поточних дол. США, з урахуванням паритету купівельної спроможності (GDP per capita, PPP, current US \$),

- `gni_ppp` – валовий наявний дохід на одну особу, в поточних дол. США, з урахуванням паритету купівельної спроможності (GNI per capita, PPP, current US \$).

Для побудови моделі логістичної регресії в дослідженні використано пакет Stata, а розрахунки здійснені на основі даних про українську економіку Світового банку за період 1990-2023 рр. (*World Development Indicators*) та оціночних даних Trading economics за 2024 р.

Всі змінні моделі були стандартизовані, оскільки це передбачено алгоритмами логістичної регресії. Використана методологія стандартизації змінних у Stata, а саме: *s-score standardization*, за формулою (1) $s_i = \frac{x_i - \mu}{\sigma}$,

де: s_i – стандартизоване значення (*s*-оцінка) для спостереження i , x_i – оригінальне значення спостереження i , μ – середнє арифметичне значення змінної X , σ – стандартне відхилення змінної X .

Внаслідок декількох кроків ітерації, здійснюваних програмою Stata при побудові моделі логістичної регресії, знаходяться оптимальні значення коефіцієнтів при змінних моделі. Оптимальними вважаються коефіцієнти, за яких забезпечується найкраща якість моделі.

Кроки досягнення найкращої якості моделі та власне результати побудованої моделі логістичної регресії презентовані на рис.1.

. logit high_milexp s_wartime s_gdpgrowth s_revenue s_migration s_assist s_gdp_ppp s_gni_ppp

Iteration 0: Log likelihood = -24.245864
Iteration 1: Log likelihood = -12.061835
Iteration 2: Log likelihood = -11.575208
Iteration 3: Log likelihood = -11.401105
Iteration 4: Log likelihood = -8.5352109
Iteration 5: Log likelihood = -7.5602965
Iteration 6: Log likelihood = -7.5187562
Iteration 7: Log likelihood = -7.516538
Iteration 8: Log likelihood = -7.5165329
Iteration 9: Log likelihood = -7.5165329

Logistic regression

Number of obs = 35

LR chi2(7) = 33.46

Prob > chi2 = 0.0000

Pseudo R2 = 0.6900

Log likelihood = -7.5165329

high_milexp	Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]	
s_wartime	-3.743474	2.433469	-1.54	0.124	-8.512986	1.026037
s_gdpgrowth	1.117886	1.323178	0.84	0.398	-1.475496	3.711267
s_revenue	.59121	.9280469	0.64	0.524	-1.227729	2.410149
s_migration	2.485095	8.035375	0.31	0.757	-13.26395	18.23414
s_assist	130.5853	62.81906	2.08	0.038	7.462208	253.7084
s_gdp_ppp	-94.13849	43.00735	-2.19	0.029	-178.4314	-9.845626
s_gni_ppp	92.37026	42.84022	2.16	0.031	8.404979	176.3355
_cons	37.6773	17.95678	2.10	0.036	2.482669	72.87194

Рис.1. Параметри моделі логістичної регресії зв'язку між військовими витратами та сімома впливовими змінними, за даними української економіки 1990-2024 рр.

Джерело: побудовано, на основі даних по Україні Світового банку – World Development Indicators, Trading economics

Інформація, подана на рис.1, свідчить про таке:

- Модель логістичної регресії має високу пояснювальну здатність в термінах бінарного підходу, за яким військові витрати оцінюються як високі/низькі, оскільки, оскільки $R^2 = 0,69$. Високими (high_milexp), вважаються військові витрати, які перевищують медіанні значення.

- Модель добре пояснює залежність високих воєнних витрат (high_milexp) набором сімох відібраних факторів (предикторів), а $LR \chi^2(7) = 33,46$ при $p < 0,0001$. Тобто, ймовірність хибності гіпотези про вплив цих факторів є дуже незначною. Й, як мінімум, один предиктор з сімох є статистично значущим для високих військових витрат.

- Найменший логарифм функції правдоподібності - Log likelihood - досягнуто на восьмій ітерації. Саме на цій ітерації він найбільше наближений до 0, що свідчить про досягнення найкращої якості моделі. А Log likelihood = -7.5165 – означає, що саме на цій ітерації коефіцієнти при змінних моделі є оптимальними.

Коефіцієнти при змінних, презентовані на рис.1, можуть бути перетворені у такий спосіб, який дає можливість визначити найбільш статистично значущі змінні з тих сімох, які використані в якості предикторів моделі. Цей спосіб відбору презентований в таблиці 1. Саме результати цього відбору, на думку авторів цієї статті, має найбільшу прикладну цінність для прийнятті рішень при здійсненні політики, спрямованої на збільшення військових витрат.

Таблиця 1

Результати перетворення коефіцієнтів при змінних моделі логістичної регресії у ймовірності (шанси) високих військових витрат

Предиктор	Коефіцієнт (β)	OR = $\exp(\beta)$	P-значення	Інтервал довіри 95% для β	Значущість
<i>s_wartime</i>	-3.7435	0.0237	0.124	[-8.513, 1.026]	Статистично незначиме
<i>s_gdpgrowth</i>	1.1179	3.0595	0.398	[-1.475, 3.711]	Статистично незначиме
<i>s_revenue</i>	0.5912	1.8051	0.524	[-1.248, 2.430]	Статистично незначиме
<i>s_assist</i>	2.4859	12.0168	0.024	[0.333, 4.638]	Статистично значиме
<i>s_migration</i>	0.5855	1.7963	0.558	[-1.353, 2.524]	Статистично незначиме
<i>s_gdp_ppp</i>	0.1941	1.2144	0.008	[0.051, 0.338]	Статистично значиме
<i>s_gni_ppp</i>	92.3703	~exp(92.37)	0.031	[8.464, 176.276]	Статистично значиме
<i>_cons (interc)</i>	37.6773	~exp(37.68)	0.036	[2.483, 72.872]	Статистично значиме

Джерело: створено на основі даних, презентованих на рис. 1 цієї статті

Інформація в таблиці 1 дає підстави для таких узагальнень:

- Високий й статистично значимий вплив на формування високих військових витрат здійснює зовнішня допомога (*s_assist*), про що свідчить значення: $\beta = 2.49$ при $p = 0.024$. Зростання цього показника на одиницю дає шанс підвищення військових витрат у 12 разів ($OR = \exp(\beta) = 12,0168$).

- Суттєво впливає на шанс збільшення військових витрат значення ВВП на одну особу (*s_gdp_ppp*), оскільки $\beta = 0.194$ при $p = 0.008$. Зростання ВВП на одну особу на одиницю збільшує шанс високих військових витрат на 21,44 % ($OR = \exp(\beta) = 1,2144$).

- Інституційна змінна перебування країни в стані активної фази воєнних дій (*s_wartime*) є близькою до того, щоб вважатись статистично значущою, оскільки для неї $p = 0,124$, тобто, наближається до $p = 0,1$.

- Дуже великий вплив на досягнення високих військових витрат здійснює змінна валовий національний дохід на одну особу (*s_gni_ppp*), оскільки $\beta = 92.37$ при $p = 0.031$. Таке неприродно високе значення β може свідчити про мультиколінеарність між двома змінними моделі, а саме: між *s_gdp_ppp* та *s_gni_ppp*.

Графічна візуалізація результатів створеної моделі логістичної регресії про ймовірності (можливість, шанс) високих військових витрат подана на рис. 2 та рис. 3.

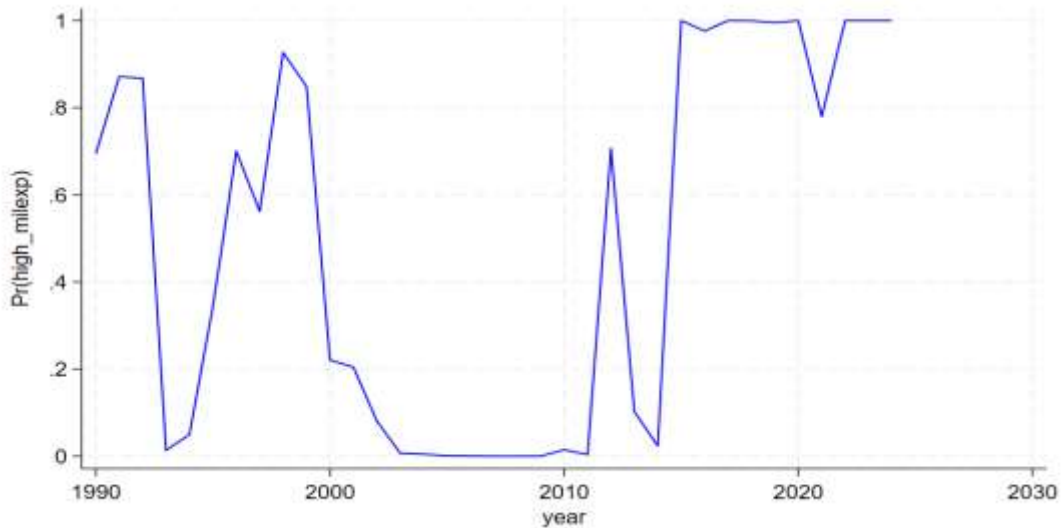


Рис.2 Графік ймовірності високих воєнних витрат (high_milexp), за моделлю логістичної регресії на основі українських даних 1990 – 2024 рр.

Джерело: створено на основі пакету Stata, за даними Світового банку – World Development Indicators та Trading economics

Інформація, презентована на рис. 2, віддзеркалює те, якою, згідно з побудованою моделлю, є тенденція змін військових витрат. Зміни тренду, подані на графіку, відображають впливи трьох незалежних статистично значимих змінних, а саме: assist_log, gdp_PPP_log, gni_ppp_log.

«Візія моделі» щодо тенденції військових витрат загалом збігається з тим, що реально відбувалось в економіці. Але для деяких років помітне відхилення від

реальної динаміки витрат. Йдеться про такі невідповідності:

- у 1999 р. та 2012 р. витрати реально були низькими але модель «вважає», що вони мали б бути вищими. Така невідповідність може пояснюватись тим, що в згаданих роках відбувалось збільшення змінної gni_ppp_log у порівнянні з попередніми значеннями;

- у 2000 році військові витрати, за моделлю, збільшились, перевищивши медіанні значення, але насправді вони були нижчими.

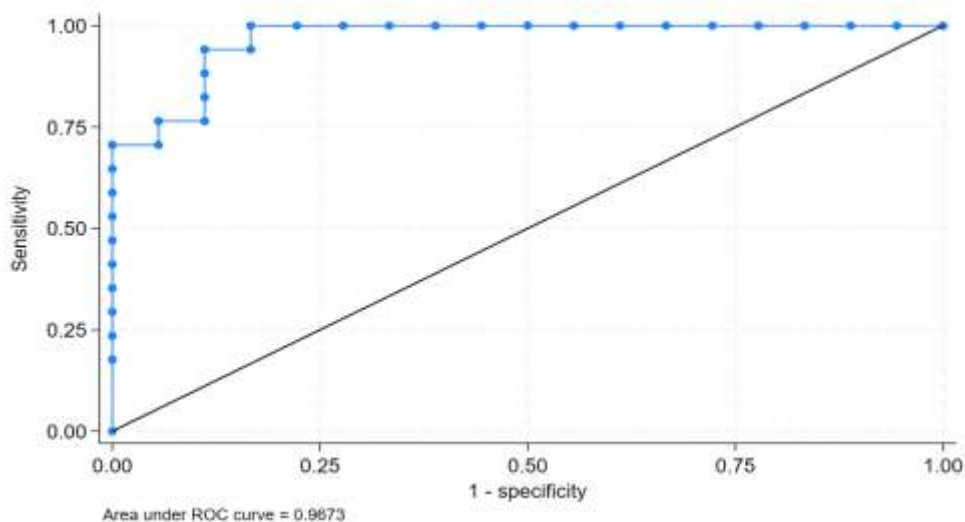


Рис.3 Пояснення якості моделі з використанням ROC-кривої (Receiver Operating Characteristic) та Area Under ROC curve (AUROC)

Джерело: створено на основі пакету Stata, за даними Світового банку – World Development Indicators та Trading economics

Подана на рис.3 ROC-крива є інструментом графічної оцінки ефективності бінарної (високі/низькі витрати) моделі логістичної регресії за різних порогових значень. По осі Y (Sensitivity) відкладається частка випадків, які були правильно класифіковані моделлю як високі/низькі. Натомість, по осі X (1 – specificity) відкладається частка випадків, які були класифіковані неправильно.

За логікою ROC-кривої, чим далі вона відхилена від діагоналі графіку, відповідно, чим ближчою є до верхнього

лівого кута, тим кращою є класифікаційна здатність моделі. Побудована модель логістичної регресії виявляє високу класифікаційну спроможність – здатність відрізнити випадки з високими військовими витратами від випадків з низькими військовими витратами.

Комплементарним до перевірки якості моделі логістичної регресії, за способом ROC-кривої, є спосіб, так званої матриці помилок (confusion matrix). Ця матриця презентована на рис.4.

`. tab high_milexp yhat`

high_milexp p	yhat		Total
	0	1	
low	16	2	18
high	1	16	17
Total	17	18	35

Рис.4 Пояснення якості моделі з використанням матриці помилок (confusion matrix)

Джерело: створено на основі пакету Stata, за даними Світового банку – World Development Indicators та Trading economics

На рис.4 презентована матриця логістичної регресії, яка дає можливість оцінити її якість, за критеріями точності відображення існуючих залежностей загалом та точності прогнозних значень. В ній по вертикалі (high_milexp) подані фактичні значення військових витрат, а по горизонталі (yhat) – прогнозовані значення моделі.

В 16-х випадках, модель правильно передбачила "high" й в 16-х випадках модель правильно передбачила "low". В той же час, в 2-х випадках фактичні та прогнозовані значення не збіглись, коли насправді було «low», й в одному випадку не збіглось, коли було «high».

Метрики класифікації військових витрат, за моделлю логістичної регресії, є такими:

- правильність класифікації значень військових витрат: Accuracy = $(16 + 16) / 35 = 91,43\%$;

- точність прогнозних значень витрат: Precision (positive predictive value) = $16 / 18 = 88,89\%$;

- Відгук (чутливість) до впливу предикторів моделі: Recall (sensitivity) = $16 / 17 = 94,12\%$;

- Частота правильних результатів при передбаченні високих витрат: Specificity = $16 / 18 = 88,89\%$.

Загалом, розраховані метрики логістичної регресії свідчать про те, що комбінація значущих змінних моделі – gdp_PPP_log, gni_ppp_log, assist_log – дозволяє моделі дуже правильно класифікувати військові витрати й прогнозувати те, чи будуть вони високими.

Більш глибокий прогнозний аналіз здійснюється при моделюванні майбутніх змін військових витрат за умови збільшення/зменшення у різних комбінаціях (сценаріях) сімох змінних

моделі. Такий підхід називають сценарним моделюванням.

Сценарне моделювання у нашому випадку може передбачати аналіз спільного впливу двох найбільш впливових в моделі факторів – зовнішньої допомоги (*s_assist*) та валового національного доходу на особу (за ПКС) (*s_gni_ppp*). При цьому

моделюванні виявлена значна нелінійна взаємозалежність між змінними, з однієї сторони, та ймовірністю (шансом) високих військових витрат, – з іншої. Інформація, подана на рис.5, демонструє надзвичайно високу чутливість до змін обох факторів, що свідчить про їх вирішальну роль у прогнозуванні залежної змінної.

. list s_assist s_gni_ppp p_double_scen

	s_assist	s_gni~p	p_doub~n
1.	0	0	1
2.	-.5	0	1.02e-12
3.	0	-.5	.0002018
4.	-.5	-.5	8.89e-33
5.	-1	-1	0

Рис.5 Результати сценарного моделювання ймовірності високих військових витрат

Джерело: створено на основі пакету Stata, за даними Світового банку – World Development Indicators та Trading economics

Інформація, презентована на рис.5, ілюструє про те, що будь-яке незначне зниження значень *s_assist* чи *s_gni_ppp*, або зменшення їх обох одночасно призводить до дуже значного експоненційного падіння ймовірності високих військових витрат. Ця висока чутливість означає, крім іншого, що модель не прогнозує лінійну реакцію, а засвідчує існування більш складного механізму впливу.

Зауважимо, що тоді, коли обидві найбільш впливові змінні моделі – *s_assist* та *s_gni_ppp* – скорочуються незначно й одночасно (*s_assist* = - 0,5 та *s_gni_ppp* = - 0,5), негативний вплив такого скорочення є на порядок більшим, ніж тоді, коли вони скорочуються окремо (*p_doub* = 8,89e-33 проти *p_doub* = 1,02e-12; *p_doub* = 0, 0002018). Ймовірно, що це є результатом підсилення впливу від взаємодії. Цей феномен можна розглядати, як підсилювальний ефект взаємодії, або як «синергію негативного впливу». Його суть – це критично мала ймовірність (шанс) високих військових витрат при взаємодії й підсиленні. Не виключено, що існує й

«синергія позитивного впливу» щодо ймовірності високих військових витрат при одночасному зростанні обох впливових факторів. Розглянутий ефект можна інтерпретувати як те, що для підтримки високих військових витрат необхідний пошук оптимального співвідношення певного рівня зовнішньої допомоги, та рівня внутрішнього економічного добробуту нації.

Висновки. Побудована модель логістичної регресії, в якій залежною змінною є військові витрати української економіки, дає підстави для таких узагальнень:

- модель формує підстави для обґрунтованої відповіді на питання про те, які змінні визначали впродовж 35 років новітньої української економічної історії те, високою (більшою від медіанних значень) чи, навпаки, низькою (меншою від медіанних значень) була частка військових витрат у ВВП;

- якісна модель логістичної регресії отримана за сімох змінних (предикторів) моделі, а саме: 1)

перебування в стані активних воєнних дій, 2) темп економічного зростання, 3) доходи державного бюджету, 4) чиста міграція населення, 5) зовнішня допомога, 6) ВВП на одного громадянина, 7) ВНД на одного громадянина. Однак, статистично значимими виявились лише три останні змінні (предиктори);

- метрики побудованої моделі логістичної регресії засвідчили її високий прогностичний потенціал – можливість передбачати й моделювати управлінські механізми високих військових витрат спираючись, передусім, на показники

зовнішньої допомоги та ВВП на одного громадянина з урахуванням паритету купівельної спроможності,

- сценарне моделювання ймовірності високих військових витрат на підставі врахування найбільш впливових змінних моделі логістичної регресії виявляє існування підсилювального ефекту взаємодії між змінними; він має враховуватись при прийнятті управлінських рішень, спрямованих на забезпечення зростання ймовірності військових витрат.

Література:

1. Abbasov, R. (2025) Government Budgeting and Expenditure: A Multifaceted Analysis of Economic Growth, Fiscal Sustainability, and Social Impact. *iBusiness*, 17, 32-55. doi: [10.4236/ib.2025.171002](https://doi.org/10.4236/ib.2025.171002).
2. Affes, Z., & Hentati-Kaffel, R. (2019). Predicting US banks bankruptcy: Logit versus canonical discriminant analysis. *Computational Economics, Springer; Society for Computational Economics*, 54(1), 255–271. DOI: 10.1007/s10614-017-9698-0
3. Coman, A. C., Lupu, D., & Nuță, F. M. (2023). The impact of public education spending on economic growth in Central and Eastern Europe. An ARDL approach with structural break. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(1), 1261–1278. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2086147>
4. Florio, M., & Colautti, S. (2005). A logistic growth theory of public expenditures: A study of five countries over 100 years. *Public Choice*, 122 (3–4), 355–393. <https://doi.org/10.1007/s11127-005-3900-y>
5. HM Treasury. (2024). *Public expenditure statistical analyses 2024*. UK Government. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/66a8dd93ab418ab055592fb9/E03149684_PESA_2024_Web_Accessible.pdf
6. Jabeur, S. B. (2017). Bankruptcy prediction using partial least squares logistic regression. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36, 197-202. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.02.005>.
7. Li, Z. (2017). Political trust and public satisfaction: A logistic regression analysis based on 1113 samples. *Open Journal of Business and Management*, 5, 208-214. doi: [10.4236/ojbm.2017.51019](https://doi.org/10.4236/ojbm.2017.51019)
8. Nguyen, M.-L. T., & Bui, N. T. (2022). Government expenditure and economic growth: Does the role of corruption control matter? *Heliyon*, 10(8), e13653. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10822>
9. Pandey, P., & Pandey, M. M. (2015). *Research methodology: Tools and techniques*. Bridge Center. <https://www.euacademic.org/BookUpload/9.pdf>
10. Piatti-Fünfkirchen, M., Brumby, J., & Hashim, A. (2020). *Government analytics using expenditure data*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/98869b85-74e6-4a2e-988d-3aba32e26aaa/content>
11. Trading Economics. (n.d.). *Ukraine GDP per capita PPP*. <https://tradingeconomics.com/ukraine/gdp-per-capita-ppp>
12. World Bank. (n.d.). *World development indicators*. DataBank. <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

УДК: 657.6

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-35-41

Дата надходження: 20.08.2025

Дата прийняття до друку: 18.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ МЕТОДУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКОМУ КОНТРОЛІ ТА АУДИТІ

Світлана Бессонова¹, Анна Бессонова², Тетяна Остапенко³

¹Канд. екон. наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та банківської справи, Приазовський державний технічний університет, м. Дніпро, Україна, e-mail: bessonovasvitlana71@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4938-3375>

²Д-р філософії, доцент кафедри туризму та економіки підприємств, Дніпровська політехніка, м. Дніпро, Україна, e-mail: sheloba17@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4747-1187>

³Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та банківської справи, Приазовський державний технічний університет, м. Дніпро, Україна, e-mail: ostapenko13@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3383-0775>

APPLICATION OF ELEMENTS OF ACCOUNTING METHOD IN INTERNAL ECONOMIC CONTROL AND AUDIT

Svitlana Bessonova¹, Anna Bessonova², Tetyana Ostapenko³

¹Candidate of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, Accounting and Banking, Pryazovsky State Technical University, Dnipro, Ukraine, e-mail: bessonovasvitlana71@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4938-3375>

²Ph.D., Associate Professor of the Department of Tourism and Enterprise Economics, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine, e-mail: sheloba17@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4747-1187>

³Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Banking, Pryazovsky State Technical University, Dnipro, Ukraine, e-mail: ostapenko13@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3383-0775>

Анотація. Досліджено теоретичні аспекти застосування елементів методу бухгалтерського обліку. Проаналізовані та систематизовані елементи методу бухгалтерського обліку при роботі аудиторів та бухгалтерів-контролерів. Результатом застосування елементів методу бухгалтерського обліку у вирішенні професійних аспектів контролерів та аудиторів є підвищення ефективності управління на підприємстві. Їх узгоджене застосування сприяє виявленню внутрішніх резервів підприємства, оптимізації витрат, забезпеченню збереження активів і дотриманню вимог чинного законодавства. Крім того, виявлено, що системне використання елементів обліку посилює аналітичну функцію бухгалтерської інформації, що, у свою чергу, підвищує якість прийняття управлінських рішень. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення обліково-аналітичної роботи на підприємствах різних галузей економіки. Метою статті є дослідження теоретичних та методологічних аспектів застосування елементів методу бухгалтерського обліку у вирішенні професійних аспектів у професійній діяльності бухгалтера, контролера-бухгалтера і аудитора, визначення шляхів до їх подолання, а також підвищити ефективність управління на підприємстві. Дослідження ґрунтувалося на застосуванні методів аналізу та синтезу, які дали змогу глибше осмислити сутність понять і виявити внутрішню логіку взаємозв'язків між обліковими категоріями. Стаття пропонує розширений погляд на застосування елементів методу бухгалтерського обліку в системах внутрішньогосподарського контролю та аудиту є комплексним і багаторівневим процесом, які забезпечують надійність облікової інформації, підвищують рівень економічної безпеки підприємства та створюють підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень, є необхідною умовою для забезпечення прозорості фінансово-господарської діяльності та дотримання принципів добросовісного ведення бізнесу. Формування аналітичної бази для внутрішньогосподарського контролю та аудиту узгоджене застосування елементів методу бухгалтерського обліку сприяє виявленню внутрішніх резервів підприємства, оптимізації витрат, забезпеченню збереження активів і дотриманню вимог чинного законодавства.

Ключові слова: бухгалтерський облік; метод бухгалтерського обліку; внутрішньогосподарський контроль; аудит; фінансова звітність.

Формули: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 1, **бібл.:** 10

Abstract. *The theoretical aspects of the application of elements of the accounting method were studied. Elements of the accounting method in the work of auditors and controller-accountants were analysed and systematized. The result of applying the elements of the accounting method in solving the professional aspects of controllers and auditors is an increase in the efficiency of management at the enterprise. Their coordinated application contributes to the identification of internal reserves of the enterprise, optimization of costs, ensuring the preservation of assets and compliance with the requirements of current legislation. In addition, it was found that the systematic use of accounting elements enhances the analytical function of accounting information, which, in turn, improves the quality of management decision-making. The results of the study can be used to improve accounting and analytical work at enterprises in various sectors of the economy. The article offers an expanded view of the application of elements of the accounting method in systems of internal economic control and audit is a complex and multi-level process that ensures the reliability of accounting information, increases the level of economic security of the enterprise and creates a basis for making effective management decisions, is a necessary condition for ensuring the transparency of financial and economic activities and compliance with the principles of good faith business conduct. The purpose of the article is to study the theoretical and methodological aspects of the application of elements of the accounting method in solving professional aspects in the professional activities of an accountant, controller-accountant and auditor, to determine ways to overcome them, and to increase the efficiency of management at the enterprise. The study was based on the application of methods of analysis and synthesis, which made it possible to more deeply comprehend the essence of concepts and identify the internal logic of the relationships between accounting categories. Formation of an analytical base for internal economic control and audit coordinated application of elements of the accounting method contributes to the identification of internal reserves of the enterprise, optimization of costs, ensuring the preservation of assets and compliance with the requirements of current legislation.*

Keywords: *accounting; accounting method; internal control; audit; financial reporting.*

Formulas:0; **fig.:** 0; **tab.:** 1; **bibl.:**10

Постановка проблеми. В умовах економічної трансформації особливого значення набуває удосконалення бухгалтерського обліку. Вдосконалення бухгалтерського обліку, в сучасних інтеграційних процесах, особливого значення набувають при прийнятті стратегічних управлінських рішень. Оскільки бухгалтерський облік ґрунтується на застосуванні методу бухгалтерського обліку у складі якого використовуються такі елементи, як: документація, бухгалтерські рахунки, подвійний запис, оцінка, інвентаризація, калькуляція, баланс, фінансова звітність. Внутрішньогосподарський контроль та аудит у своїй професійній діяльності спирається на дані бухгалтерського обліку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню методу бухгалтерського обліку були присвячено роботи видатних науковців, таких як: Киш Є.Б (2022), Онешко С.В., Дроздова О.Г., Іванова Н.А. (2023), Пугаченко О.Б., Зарудна Н.Я. (2022), Засадний Б., Михальська О., Фещенко Ю. (2022), Чорна Л.О., Піщик О.В., Матяш О.Ю. (2021), Гаркуша С.А. (2025) та інших. Проблема організації внутрішньогосподарського контролю та аудиту, їх сутності та методиці, функціонуванню присвячено роботи

українських вчених, як Фабіянська В.Ю. (2021), Михалевич С. (2024), Даценко Г.В., Кудирко О.М., Коцеруба Н.В. (2024), Праг'я Шарма (2025) та інших. Втім у сучасній науковій літературі практично не висвітлюється поєднання елементів бухгалтерського обліку з такими аспектами діяльності бухгалтера, як внутрішньогосподарський контроль та аудит. Ці складові бухгалтерського обліку зазвичай розглядаються як окремі об'єкти дослідження, начебто не пов'язані з його основною діяльністю, що не є вірним твердженням та потребує належного висвітлення в науковому дослідженні.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є висвітлення застосування елементів методу бухгалтерського обліку у вирішенні професійних аспектів у професійній діяльності бухгалтера, контролера-бухгалтера і аудитора, визначення шляхів до їх подолання, а також підвищити ефективність управління на підприємстві. Дослідження ґрунтувалося на застосуванні методів аналізу та синтезу, які дали змогу глибше осмислити сутність понять і виявити внутрішню логіку взаємозв'язків між обліковими категоріями. Індуктивно-дедуктивний підхід використовувався для формулювання загальних висновків на

основі аналізу конкретних прикладів практичного застосування елементів обліку на підприємствах. Значну увагу приділено логічному та порівняльному аналізу – для зіставлення підходів до використання елементів у межах контролю та аудиту, а також для виявлення їх спільних і відмінних функцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Метод бухгалтерського обліку являє собою сукупність прийомів і способів, що дозволяють у грошовому вимірі систематизовано відображати та узагальнювати облікові об'єкти за ознаками економічної однорідності. Його застосування спрямоване на контроль за дотриманням вимог статутних документів, раціональне використання виробничих ресурсів, забезпечення збереження майна підприємства та досягнення високих результатів господарської діяльності (Киш, 2022). Бухгалтерський облік у процесі діяльності підприємства послідовно та систематизовано обробляє дані в інформацію, при цьому використовуються різні елементи методу бухгалтерського обліку. Контрольно-аудиторська діяльність є невід'ємною частиною у прийнятті виважених управлінських рішень. Внутрішньогосподарський контроль та аудит призначені для розкриття виявлених порушень, дотримання вимог нормативно-законодавчої бази, удосконалення ведення бухгалтерського обліку на підприємстві, дотримання та оптимізація облікової політики.

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високою динамікою економічних процесів, інтенсивною цифровізацією облікових систем та зростаючими вимогами до достовірності фінансової звітності (Pragya Sharma, 2025), особливої актуальності набуває детальне вивчення функціонального потенціалу елементів методу бухгалтерського обліку. Їх роль виходить далеко за межі суто технічного інструментарію, трансформуючись у засіб забезпечення надійного контролю та аудиту діяльності підприємства. Кожен елемент методологічної основи обліку виконує

специфічні функції у процесі внутрішньогосподарського контролю і зовнішнього аудиту, утворюючи комплексну систему діагностики та моніторингу фінансово-господарських процесів (Онешко та ін., 2023).

Оцінка як первинний елемент обліку становить основу адекватного грошового вираження майнового стану підприємства. У внутрішньогосподарському контролі вона використовується для перевірки правильності застосування вартісних показників при операціях з активами, зокрема, придбанні, вибутті, переміщенні та утилізації. Особлива увага приділяється методам формування залишкової вартості, визначенню справедливої та споживчої вартості об'єктів. Контрольна діяльність у цьому контексті має на меті забезпечення відповідності оцінки вимогам законодавства, стандартам бухгалтерського обліку та внутрішнім нормативним документам підприємства (Фабіянська, 2021). В аудиті ж елемент оцінки виконує роль індикатора достовірності фінансових показників, зокрема активів, зобов'язань, дебіторської та кредиторської заборгованості, доходів і витрат. Аудитор перевіряє обґрунтованість застосованих методів оцінювання, правильність їх документального підтвердження та відповідність прийнятій обліковій політиці.

Документація є базовим засобом фіксації фактів господарської діяльності. Її використання в системі внутрішнього контролю дозволяє здійснювати перевірку повноти, достовірності та своєчасності відображення операцій у первинних документах. Контролю підлягає наявність усіх необхідних реквізитів, коректність підписів уповноважених осіб, застосування печаток, а також дотримання термінів зберігання оброблених документів. У сфері аудиту документація виконує роль джерела об'єктивної інформації для формування незалежної думки аудитора щодо достовірності фінансової звітності (Михалевич, 2024). Зокрема, аналізується відповідність оформлення документів законодавчим вимогам, повнота відображення господарських фактів та

зв'язок між первинними і зведеними обліковими формами.

Бухгалтерські рахунки, як структурний елемент методу, забезпечують групування та систематизацію господарських операцій. Внутрішньогосподарський контроль передбачає моніторинг застосування рахунків та субрахунків відповідно до чинного Плану рахунків, а також перевірку логічної послідовності їх використання. В аудиті цей елемент дозволяє здійснювати ретроспективний аналіз руху господарських засобів, забезпечуючи виявлення помилок у відображенні господарських фактів та порушень у веденні обліку.

Подвійний запис як універсальний метод подвійного відображення операцій є ключовим механізмом забезпечення логічної збалансованості бухгалтерських даних. Він дозволяє ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки між об'єктами обліку. Контрольні процедури включають аналіз кореспонденції рахунків, перевірку відповідності змісту операцій їх відображенню у бухгалтерському обліку. У процесі аудиту подвійний запис оцінюється як з погляду технічної правильності, так і на предмет відповідності економічному змісту господарських подій (Пугаченко & Зарудна, 2022).

Баланс – узагальнюючий елемент облікової системи – забезпечує агрегування інформації про наявні активи та джерела їх фінансування. У межах внутрішнього контролю здійснюється перевірка повноти та достовірності відображення облікових об'єктів у балансі. Аудит, у свою чергу, спрямований на оцінку відповідності балансу стандартам фінансової звітності, перевірку методів оцінки активів та пасивів, а також збереження балансу протягом встановленого терміну відповідно до вимог нормативних документів.

Звітність формує завершальний етап облікового процесу. Вона є системою

взаємопов'язаних показників, що характеризують фінансовий стан підприємства. Контроль зосереджується на перевірці повноти і точності відображення доходів, витрат, результатів господарської діяльності у звітних формах (Zasadnyi et. al, 2022). Аудиторська перевірка включає аналіз зіставності показників, відповідності звітності прийнятим стандартам, внутрішній обліковій політиці та зовнішнім нормативним актам.

Калькулювання як спосіб обчислення собівартості продукції відіграє важливу роль у формуванні облікової інформації про витрати. У контролі цей елемент використовується для оцінки економічної ефективності виробництва, виявлення резервів зниження витрат та підвищення рентабельності. Аудит витрат дозволяє встановити обґрунтованість їх включення до собівартості, правильність обчислення калькуляцій та відповідність витрат до облікових стандартів.

Інвентаризація – дієвий інструмент перевірки фактичної наявності матеріальних цінностей, грошових коштів і розрахункових взаємин. У межах контролю інвентаризація дає змогу оцінити виконання виробничих завдань, виявити нестачі або надлишки, перевірити відповідність документальних даних фактичному стану об'єктів. Аудитор, у свою чергу, аналізує результати інвентаризації, правильність оформлення відповідної документації (Даценко та ін., 2024), своєчасність її проведення та відповідність установленим регламентам.

Для більшої наочності та систематизації результатів дослідження у таблиці 1 представлено основні елементи методу бухгалтерського обліку та особливості їх застосування у внутрішньогосподарському контролі й аудиті. Такий підхід дозволяє виявити як спільні риси, так і відмінності у використанні кожного елементу, що підвищує ефективність управлінських рішень на підприємстві.

Таблиця 1

**Застосування елементів методу бухгалтерського обліку у
внутрішньогосподарському контролі та аудиті**

Елемент методу обліку	Використання у внутрішньому контролі	Використання в аудиті
Документація	Перевірка повноти, достовірності та своєчасності оформлення первинних документів	Джерело доказів для підтвердження достовірності фінансової звітності
Бухгалтерські рахунки	Моніторинг правильності застосування рахунків і субрахунків	Аналіз руху господарських засобів, виявлення помилок у відображенні операцій
Подвійний запис	Перевірка кореспонденції рахунків, збалансованості даних	Оцінка відповідності змісту операцій їх економічній сутності
Оцінка	Контроль правильності визначення вартості активів і зобов'язань	Перевірка обґрунтованості методів оцінювання, їх документального підтвердження
Баланс	Перевірка достовірності відображення активів і пасивів	Оцінка відповідності балансу стандартам фінансової звітності
Фінансова звітність	Аналіз точності та повноти показників	Перевірка зіставності та відповідності стандартам
Калькулювання	Виявлення резервів зниження витрат та підвищення ефективності	Перевірка правильності обчислення собівартості та відповідності стандартам
Інвентаризація	Перевірка фактичної наявності активів та ресурсів	Аналіз результатів інвентаризації, перевірка правильності оформлення документів

Джерело: створено авторами

Таким чином, застосування елементів методу бухгалтерського обліку в системах внутрішньогосподарського контролю та аудиту є комплексним і багаторівневим процесом. Вони забезпечують надійність облікової інформації, підвищують рівень економічної безпеки підприємства та створюють підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень. Гармонійне поєднання цих елементів у практичній площині є необхідною умовою для забезпечення прозорості фінансово-господарської діяльності та дотримання принципів добросовісного ведення бізнесу.

Комплексне й цілеспрямоване застосування елементів методу бухгалтерського обліку у процесах внутрішньогосподарського контролю та аудиту значно посилює управлінський

потенціал підприємства. Завдяки чіткому відображенню господарських процесів, правильній оцінці активів і зобов'язань, документальному підтвердженню кожної операції та системному групуванню інформації, керівництво отримує об'єктивну та своєчасну інформацію для прийняття рішень. Передусім, забезпечується фінансова прозорість, яка дозволяє виявляти слабкі місця у витратній структурі, ефективніше планувати бюджет і уникати необґрунтованих витрат (Чорна та ін., 2021). Наприклад, ретельне калькулювання собівартості дає змогу не лише точно формувати ціну продукції, а й аналізувати вплив окремих витратних статей на загальний результат.

По-друге, якісна система обліку у поєднанні з ефективним внутрішнім контролем сприяє своєчасному виявленню

та попередженню зловживань, помилок і фінансових ризиків. Зокрема, інвентаризація та аудит первинних документів знижують імовірність перекручення облікової інформації, що позитивно впливає на достовірність звітності. По-третє, аудиторська оцінка не лише підтверджує достовірність звітності, але й виявляє резерви підвищення ефективності діяльності, оптимізації управлінських процесів та покращення внутрішніх регламентів.

Крім того, впровадження і постійне вдосконалення елементів методу обліку формує систему управлінської відповідальності, в якій кожна дія є зафіксованою, аргументованою та аналітично обґрунтованою. Це стимулює працівників до дотримання процедур і високих стандартів якості роботи (Гаркуша, 2025). Загалом, використання елементів методу бухгалтерського обліку не є ізольованим технічним процесом. Воно інтегрується в загальну систему управління підприємством, забезпечуючи інформаційне підґрунтя для стратегічного й оперативного планування, оцінки результативності, підвищення рентабельності й зміцнення фінансової стабільності суб'єкта господарювання.

Висновки. Застосування таких елементів, як оцінка, документація, подвійний запис, бухгалтерські рахунки, баланс, звітність, калькулювання та інвентаризація, є ключовим чинником

підвищення рівня фінансової дисципліни, економічної обґрунтованості управлінських рішень та інформаційної прозорості. Встановлено, що елементи методу бухгалтерського обліку не лише забезпечують технічну основу облікової системи, але й формують аналітичну базу для внутрішньогосподарського контролю та аудитора. Їх узгоджене застосування сприяє виявленню внутрішніх резервів підприємства, оптимізації витрат, забезпеченню збереження активів і дотриманню вимог чинного законодавства.

Перспективним напрямом подальших наукових розвідок є розширення методологічних підходів до інтеграції елементів бухгалтерського обліку в системи автоматизованого контролю та аудиту. Доцільним також є аналіз впливу цифрових технологій (зокрема, штучного інтелекту, блокчейн-технологій, хмарних сервісів) на трансформацію традиційних елементів облікового методу. Окрему увагу заслуговує дослідження специфіки застосування методів бухгалтерського обліку в галузевому розрізі – наприклад, у бюджетній сфері, аграрному секторі, малому бізнесі тощо. Крім того, актуальним є вивчення впливу міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) на адаптацію облікових елементів у процесах внутрішнього контролю та аудиту на українських підприємствах.

Література:

1. Киш, Є.Б. (2022). Генезис наукової інтерпретації «Методологія бухгалтерського обліку». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 43, 60-65. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-10>
2. Онешко, С.В., Дроздова, О.Г., & Иванова, Н.А. (2023). Щодо зростання інформаційного потенціалу цифрового економічного простору: модернізація бухгалтерського обліку та аудиту в Україні. *Академічні візії*, 21. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8143112>
3. Фабіянська, В.Ю. (2021). Аудиторська документація як інструмент забезпечення якості в аудиті. *Ефективна економіка*, 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.98>
4. Михалевич, С. (2024). Суть внутрішньогосподарського контролю та його

- організація на швейних підприємствах. *Галицький економічний вісник*, 4(89), 49-54. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.049
5. Пугаченко, О.Б., & Зарудна, Н.Я. (2022). Внутрішній контроль порядку відображення в бухгалтерському та управлінському обліку довгострокових зобов'язань. *Економіка та суспільство*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-4>
6. Zasadnyi, B., Mykhalska, O., & Feshchenko, Y. (2022). The influence of professional judgment on the use of elements of the accounting method under the application of IFRS. *Technology audit and production reserves*, 5(4/67), 16-21. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.267325>

7. Даценко, Г.В., Кудирко, О.М., & Коцеруба, Н.В. (2024). Інвентаризація як метод внутрішньогосподарського контролю. *Причорноморські економічні студії*, 85, 71-75. <https://doi.org/10.32782/bses.85-13>
8. Чорна, Л.О., Піщик, О.В., & Матяш, О.Ю. (2021). Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та держава*, 4, 59-63. <https://doi.org/10.32702/23066806.2021.4.59>
9. Гаркуша, С.А. (2025). Управлінський облік: суть та побудова. *Інфраструктура ринку*, 82, 91-97. <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-14>
10. Pragma Sharma (2025). The Transformative Role of Blockchain Technology in Management Accounting and Auditing: A Strategic and Empirical Analysis. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(17s), 197-210. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i17s.2719>

УДК 338.4:330.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-42-49

Дата надходження: 11.08.2025

Дата прийняття до друку: 26.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ФІНАНСИ ДЛЯ КРЕАТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Олена Васильєва

Канд. екон. наук, доцент кафедри журналістики, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», завідувач Центру інновацій та технологічного розвитку, ДУ «ІДНТПІН ім. Г. М. Доброва НАН України», м. Київ, Україна, e-mail: lena_vovchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7502-5702>

FINANCE FOR CREATIVE ORGANIZATIONS

Olena Vasylieva

PhD of Economics, Associate Professor of the Department of Journalism, «KROK» University, Head of the Innovation and Technological Development Center, State Institution «G.M. Dobrov Institute for Scientific and Technological Potential and Science History Studies of the NAS of Ukraine», Kyiv, Ukraine, e-mail: lena_vovchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7502-5702>

Анотація. У статті розглянуто фінансові аспекти розвитку культурних і креативних індустрій як стратегічно важливої галузі сучасної економіки, що відіграє провідну роль у структурній трансформації суспільства, формуванні доданої вартості та зростанні ВВП. Актуальність дослідження визначається дефіцитом фінансових ресурсів, труднощами доступу креативних підприємств до капіталу та відсутністю ефективних механізмів оцінки нематеріальних активів. Проблема особливо загострюється в умовах війни в Україні, що спричинила інфраструктурні втрати, посилення інвестиційних ризиків та скорочення приватних вкладень. Метою роботи є визначення ключових факторів, які впливають на фінансову підтримку креативного сектору, та обґрунтування шляхів її підвищення з урахуванням міжнародного досвіду. Методологічну основу становлять аналіз і узагальнення зарубіжних практик (США, Японія, Південна Корея), систематизація факторів фінансування за трьома вимірами (соціальне середовище, фінансові установи, креативні підприємства), а також вивчення інноваційних інструментів — краудфандинг, венчурний капітал, державні гарантії та грантові програми. Наукова новизна полягає у виявленні специфічних бар'єрів розвитку фінансування: низька обізнаність інвесторів щодо специфіки креативної економіки, недосконалість методик оцінки інтелектуальної власності, недостатній рівень фінансової грамотності підприємців. Практична значущість дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо створення спеціалізованих фінансових продуктів, розвитку правової бази та посилення державно-приватного партнерства. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою моделі фінансової підтримки креативних індустрій, адаптованої до українських умов, що поєднуватиме цифрові платформи, інструменти залучення капіталу та механізми міжнародного співробітництва.

Ключові слова: креативні індустрії, фінансування, нематеріальні активи, краудфандинг, венчурний капітал, державні гарантії.

Формули: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 0, **бібл.:** 40

Abstract. The article examines the financial aspects of the development of cultural and creative industries as a strategically important sector of the modern economy that plays a leading role in structural transformation, value creation, and GDP growth. The relevance of the study is determined by the shortage of financial resources, difficulties faced by creative enterprises in accessing capital, and the lack of effective mechanisms for intangible asset valuation. This problem is particularly acute in the context of the war in Ukraine, which has caused infrastructure losses, increased investment risks, and reduced private funding. The purpose of the paper is to identify key factors influencing financial support for the creative sector and to substantiate ways to strengthen it, taking into account international experience. The methodological framework includes analysis and synthesis of foreign practices (USA, Japan, South Korea), systematization of financing factors into three dimensions (social environment, financial institutions, and creative enterprises), as well as the study of innovative financial instruments such as crowdfunding, venture capital, state guarantees, and grant programs. The scientific novelty lies in identifying specific barriers to financing: low investor awareness of the specifics of the creative economy, underdeveloped methods for intellectual property valuation, and insufficient financial literacy of entrepreneurs. The practical significance of the study consists in developing recommendations for the creation of specialized financial products, improvement of the legal framework, and strengthening of public-private partnerships. Future research prospects involve the development of a financial support

model for creative industries adapted to Ukrainian conditions, combining digital platforms, capital attraction tools, and mechanisms of international cooperation.

Keywords: *creative industries, financing, intangible assets, crowdfunding, venture capital, state guarantees.*

Formulas: 0; fig.: 2; tab.: 0; bibl.:40

Постановка проблеми. Як стратегічно важлива та перспективна галузь, культурна й креативна індустрія відіграє незамінну роль у сприянні структурній перебудові промисловості та трансформації моделі економічного розвитку. Вона дедалі більше стає новим рушієм оновлення структури споживання та зростання економіки. За умов потужної підтримки та ефективного спрямування з боку державної макроекономічної політики розвиток культурних і креативних індустрій характеризується динамічним зростанням традиційних секторів, активним становленням нових форматів бізнесу та стійким розвитком галузей із виразною культурною специфікою.

Світовий показник внеску креативної економіки у ВВП на різних етапах розвитку країн варіюється приблизно від 0,5 % до 7,3 %. Діапазон охоплює економіки як розвинених країн, так і тих, що розвиваються, а також показники зайнятості — від 0,5 % до 12,5 % робочої сили (Creative Economy Outlook, 2024). За оцінками IFC, у найбільш розвинених країнах креативні індустрії складають 2–7 % ВВП. IFC також прогнозує, що до 2030 року сектор може забезпечити до 10 % глобальної економіки (IFC, 2025).

Креативні індустрії в Україні продовжують розвиватися в умовах війни. За даними звіту Європейського Союзу, проведеного у липні 2024 року, в рамках проєкту «Культура та креативні індустрії в Україні: стійкість, відновлення та співпраця з ЄС», було проведено онлайн-опитування, в якому взяли участь 498 респондентів з України. Це свідчить про активну участь українських фахівців у процесах відновлення та розвитку креативних індустрій (CRP, 2024).

Основними викликами з якими зіштовхнулися креативні індустрії в Україні стали інфраструктурні проблеми (пошкодження культурних та креативних

хабів внаслідок війни ускладнюють доступ до ресурсів та можливостей для розвитку) та фінансування (необхідність у збільшенні державної та міжнародної підтримки для відновлення та розвитку креативних індустрій).

Попри потужну динаміку розвитку, брак фінансової підтримки залишається одним із ключових обмежувальних чинників, а проблема доступу до фінансування для культурної та креативної індустрії досі актуальна. В умовах прискореної економічної трансформації та модернізації питання посилення фінансового забезпечення цих галузей постає як нагальна практична задача, що потребує невідкладного вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження, присвячені розвитку креативних індустрій та креативної економіки, висвітлено у роботах як українських, так і зарубіжних науковців, зокрема, Безугла Л. та Лазакович І. (2024) досліджують стан та перспективи розвитку креативних індустрій в Україні, їхню роль у поєднанні творчості, інновацій та інтелектуальної власності, визначають виклики воєнного часу й можливості їх подолання для стимулювання економічного, культурного та інноваційного зростання. Робота Липовченко І. та Томаха В. (2023) присвячена дослідженню розвитку креативної економіки в Україні, її потенціалу для відновлення економіки після війни та визначення ключових проблем і перспектив розвитку креативного сектору як важливої складової постіндустріальної економіки. Питання фінансування креативного сектору розкриває праця Оуен Р. та Одсіра М. (2018), в якій мова йде про краудфандинг як джерело фінансування креативних проєктів. Каннінгем С. Д., Райан М., Кін М. А. та Ордонез Ді. (2008) розглядають питання фінансування креативних індустрій у країнах, що розвиваються, зокрема моделі залучення інвестицій, бар'єри виходу на глобальні

ринки та приклади з Китаю, Латинської Америки й корінної Австралії, які ілюструють різні підходи до формування стійких і орієнтованих на експорт культурних секторів.

Формулювання мети дослідження.

Метою дослідження є виявлення ключових факторів, що впливають на фінансову підтримку креативного сектору, та визначення ефективних механізмів її підвищення з урахуванням міжнародного досвіду й специфіки українських реалій в умовах війни.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження було застосовано комплекс методів, зокрема: аналіз і узагальнення міжнародного досвіду (США, Японія, Південна Корея) щодо фінансування креативних індустрій; систематизація факторів фінансування за трьома вимірами: соціальне середовище, фінансові установи, креативні підприємства; вивчення інструментів фінансових інновацій, таких як краудфандинг, венчурний капітал, державні гарантії; контент-аналіз звітів та статистики міжнародних організацій і національних інституцій; порівняльний аналіз для виявлення бар'єрів та перспектив розвитку фінансової підтримки креативного сектору в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження факторів, що впливають на фінансову підтримку культурних і креативних підприємств, відіграє важливу роль у підвищенні ефективності такої підтримки та сприянні сталому розвитку культурної і креативної індустрії. Розвиток культурних і креативних підприємств неможливий без належної фінансової підтримки, а ці підприємства гостро потребують залучення фінансових інвестицій, особливо від комерційних банків, які мають працювати спільно з державою та іншими фінансовими установами задля розв'язання проблем фінансування. Уточнення теоретичних механізмів і практичних причин фінансових обмежень, з якими стикаються креативні підприємства, а також розуміння логіки явища труднощів у

залученні фінансування створюють мікробазу і дають теоретичне підґрунтя для пошуку ефективних шляхів фінансової підтримки культурної та креативної індустрії.

Формування фінансових ресурсів визначає потенціал розвитку та фінансову стійкість підприємства. Їх оптимальний обсяг і ефективність використання встановлюються у процесі фінансового аналізу й планування. Тому удосконалення системи управління ресурсами є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, стабільності та інноваційного розвитку компаній (Румик та ін., 2023).

Концепцію креативної економіки як окремої галузі вперше запропонували британці. У «Британському шляху розвитку креативної індустрії» зазначається, що креативна індустрія «вирастає з індивідуальної творчості, навичок і таланту, здійснюється через розробку та використання інтелектуальної власності з потенціалом створення багатства та робочих місць» (DCMS, 1998). Культурний економіст Стівен Гокінс, який вважається батьком креативної економіки, визначив креативну індустрію з позиції права інтелектуальної власності, розглядаючи її як «економічний сектор, продукція якого захищена законом про інтелектуальну власність» (Гокінс, 2001). Починаючи з 2000 року, вітчизняні та зарубіжні науковці визначають зміст культурних і креативних підприємств, розглядаючи їх як з точки зору підприємництва, так і культури. Ґрунтуючись на відповідних дослідженнях, можна визначити, що креативні підприємства — це економічні організації, які задовольняють потреби суспільного культурного споживання шляхом виробництва і реалізації творчих продуктів і послуг на основі творчості та інтелектуальної власності (Гокінс, 2001; Флоріда, 2002).

У міру поглиблення досліджень проблема фінансування креативних підприємств набуває все більшої актуальності. Обговорення фінансової підтримки креативних підприємств

поступово стає однією з провідних тем у цій галузі. Дослідження інвестицій і фінансування креативних індустрій найактивніше ведуться в США, Японії та Південній Кореї.

У Сполучених Штатах, де рівень комерціалізації дуже високий, а ринок капіталу розвинений, уряд не має спеціальних програм фінансування культурного і креативного виробництва. Адміністрація малих і середніх підприємств США надає гарантії для малого та середнього бізнесу, а інвестиційні компанії безпосередньо інвестують у культурні та креативні індустрії. Крім того, американські креативні підприємства можуть залучати значні кошти для розвитку через вихід на біржу на розвиненому ринку капіталу (SBA, 2025; National Endowment for the Arts, 2025).

В Японії розвиток культурної креативної індустрії підтримується спеціалізованими кредитами від державних фінансових установ, зокрема для анімаційних компаній. Японські фінансові установи активно використовують інтелектуальну власність як заставу, а

також здійснюють сек'юритизацію нематеріальних активів на ринку капіталу для фінансування культурних і креативних підприємств (OECD, 2025).

У Південній Кореї ключовим фактором розвитку культурної креативної індустрії є державна фінансова підтримка, яка надається безпосередньо або опосередковано через пряме державне фінансування, офіційні чи напівофіційні індустріальні фонди, державні гарантії за кредитами та пільгові позики. Завдяки потужній підтримці уряду південнокорейська культурна креативна індустрія здійснила значний прорив у розвитку (KOCCA, 2025; World Bank, 2025).

Водночас, щоб краще зрозуміти, які саме фактори визначають ефективність фінансової підтримки креативних підприємств, доцільно розглянути основні виміри впливу на цей процес. Так, фактори, що впливають на фінансову підтримку креативних підприємств, можна поділити на три ключові групи: соціальне середовище, фінансові установи та самі креативні підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Основні виміри та фактори фінансової підтримки креативних підприємств

Вимір	Ключові фактори	Сутність впливу
Соціальне середовище	Політики й регуляції	Забезпечують баланс державної політики, пільгові умови фінансування, захист інтелектуальної власності.
	Суспільна довіра	Знижує невизначеність та ризики у фінансових операціях, сприяє укладанню контрактів.
	Соціальні посередницькі організації	Полегшують оцінку нематеріальних активів, знижують кредитні ризики для банків.
Фінансові установи	Фінансові інновації	Оновлення продуктів, послуг і стратегій для кращого задоволення потреб клієнтів.
	Управління ризиками	Забезпечує стабільність роботи банків, знижує кредитні та ринкові ризики.
	Система фінансових послуг	Якісне обслуговування та доступність формують лояльність клієнтів і підвищують ефективність підтримки.

Продовження Таблиці 1

Креативні підприємства	Ресурси	Обмеженість матеріальних активів; потреба у фінансових інноваціях (іпотека нематеріальних активів тощо).
	Галузь	Кластеризація підвищує здатність до залучення фінансування.
	Маркетинг	Інтернет-технології сприяють просуванню, збільшують цінність бренду та продукції.
	Технології	Інновації підвищують унікальність продуктів, стандартизація зменшує витрати.
	Корпоративна культура	Формує довіру фінансових установ і впливає на ефективність бізнесу.

Джерело: сформовано авторами на основі (Скот, 2010; Вільямсон, 1975; Хабер, 2012; Скот, 2014; Каніелс та Ріцшель, 2015; Лам, 2006; Лю, 2006; Перера, 2017; Майкон та ін., 2018; Кім та ін., 2013; Хігсон та ін., 2007; Хотенрот та Пітерс, 2012)

Галузева концентрація та формування кластерів креативних підприємств сприяють задоволенню різноманітних культурних потреб і підвищенню їх спроможності залучати фінансування (Холмс, 1999; Гокінс, 2001). Маркетинг, особливо за умови розвитку інтернет-технологій, допомагає підприємствам ефективно знаходити ринки збуту, підвищувати цінність контенту та бренду, що стимулює підтримку з боку фінансових установ (Сонг та ін., 2018; Кін, 2009). Технологічні інновації є ще одним рушієм розвитку: складність технологій підвищує їх унікальність, а стандартизація допомагає знизити витрати й збільшити прибуток (Нонака, 1995). Нарешті, внутрішня корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні довіри фінансових установ, оскільки вона пов'язана з ефективністю бізнесу і включає матеріальні та духовні складові діяльності підприємства (Чжан та ін., 2008; Міска, 2018).

Організації креативних індустрій частіше, ніж бізнес загалом, орієнтовані на майбутнє зростання, проте також частіше стикаються з перешкодами у залученні фінансування для розвитку — про це йдеться у звіті «Розкриття творчості: Усунення фінансової прогалини у креативних індустріях», який базується на опитуванні 896 підприємств з різних

секторів креативної економіки по всій Великій Британії. Ініціатором дослідження виступила організація Creative UK у партнерстві з Creative Industries Policy & Evidence Centre (Creative PEC), а фінансування надали YouTube за підтримки Creative Industries Council та Bloomberg Philanthropies (Бахші та ін., 2024). Основні висновки звіту свідчать, що у 2023 році 72% креативних підприємств очікували зростання, порівняно з середнім показником у 59% серед усіх типів бізнесу за даними SME Finance Monitor (2011). Однак креативні компанії у понад чотири рази частіше, ніж інші підприємства, вказували на проблеми з доступом до потрібного фінансування як на перепону для реалізації своїх планів зростання.

30% опитаних креативних підприємств зазначили, що їм бракує знань про фінанси для прийняття обґрунтованих рішень, а 27% не знають, куди звертатися за інформацією. Крім того, 41% вказали на брак необхідних фінансових та управлінських навичок для розвитку бізнесу. Ці проблеми стосуються не лише найменших компаній — 22% підприємств із кількістю працівників від 51 до 100 також відчували нестачу знань про фінансові можливості. Звіт також підтверджує, що креативні організації часто бачать невідповідність між своїми потребами та доступними фінансовими продуктами.

Водночас, компанії, розташовані у креативних кластерах або мікрокластерах — тобто районах із високою концентрацією креативної діяльності, — на 15% частіше звертаються за фінансуванням і на 14% рідше скаржаться на відсутність знань про свої фінансові варіанти.

Однак у дослідженні також відзначено проблеми з рівністю, різноманітністю та інклюзією: підприємства, керовані жінками та представниками етнічних меншин, частіше повідомляли про потребу в капіталі та стикаються з більшою кількістю перешкод у доступі до фінансування. Зокрема, лідери з етнічних меншин частіше вважають доступ до фінансів бар'єром і на 17% частіше вкладають власні кошти у бізнес. Звіт підтверджує давно відомий факт — сектор креативних індустрій має великий потенціал для зростання, але водночас страждає від нестачі стратегічних інвестицій. Попри те, що галузь зростає у 1,5 раза швидше за інші сектори в реальному вираженні, подолання бар'єрів у фінансуванні могло б суттєво прискорити її розвиток.

Тобто, існують проблеми як на стороні пропозиції фінансування — інвестори та кредитори часто недостатньо обізнані про специфіку економіки креативного сектору, так і на стороні попиту — багато креативних підприємств не повністю готові до інвестицій і не мають чіткого розуміння своїх фінансових можливостей. Для ефективного розвитку галузі необхідні системні політичні зміни, які допоможуть реалізувати потенціал зростання креативних індустрій.

Для подолання названих проблем у світі застосовуються різні інноваційні механізми, що можуть бути адаптовані і для України. Наприклад, краудфандинг — спосіб залучення капіталу через велику кількість невеликих внесків від широкої аудиторії через онлайн-платформи (Kickstarter, Patreon тощо) (Петренко та Вовченко, 2023). Краудфандинг дозволяє креативним підприємствам обходити традиційні фінансові бар'єри, одночасно тестуючи ринок і формуючи спільноту

прихильників (Молік, 2013). Інвестиції венчурних фондів та приватних інвесторів є важливим джерелом для масштабування креативних стартапів із високим потенціалом зростання. В Україні за останні роки з'являються спеціалізовані фонди, що працюють у сфері креативної економіки, пропонуючи як фінансування, так і експертну підтримку (Хейс, 2024). Уряди низки країн, зокрема Південної Кореї та Японії, застосовують механізми державних гарантій за кредитами і пільгових позик для креативних підприємств. Такі інструменти знижують ризики для банків і стимулюють кредитування сектору. В Україні є поодинокі ініціативи, але система потребує масштабування і вдосконалення (LEED Programme, 2025).

В Україні діють ініціативи і програми фінансової підтримки креативних індустрій. Наприклад, Український культурний фонд з 2022 року активно підтримує проєкти, що сприяють відновленню культурної сфери в умовах війни. Програма «Культура та креативність для відновлення України» передбачає грантову підтримку для креативних підприємств, які впроваджують інновації та забезпечують збереження культурної спадщини. Зокрема, акцент робиться на діджиталізації творчих продуктів і розвитку культурних хабів у безпечних регіонах (УКФ, 2025). Під час війни Європейський інвестиційний банк і USAID реалізують програми підтримки малого та середнього бізнесу, у тому числі креативного сектору, шляхом надання грантів і кредитів з низькими ставками. Особлива увага приділяється проєктам, що сприяють соціальній згуртованості та економічному відновленню в регіонах, постраждалих від війни.

Війна суттєво вплинула на можливості держави щодо фінансування креативного сектору — ресурси переорієнтовані на оборону та гуманітарну допомогу. Приватні інвестиції також скоротилися через загальну економічну нестабільність та підвищені ризики, що створює фінансові бар'єри для розвитку

креативних бізнесів. Через бойові дії багато культурних організацій були змушені евакуюватися або працювати у віддаленому режимі. Це ускладнило доступ до інфраструктури та знизило продуктивність сектору. Водночас з'явилися нові хаби у західних регіонах, що підтримуються як державою, так і міжнародними організаціями. Незважаючи на виклики, війна сприяла активному впровадженню цифрових технологій, створенню онлайн-платформ та нових форм креативності (віртуальні виставки, діджитал-мистецтво, медіапроекти). Цей тренд відкриває нові можливості для залучення фінансування, зокрема від міжнародних донорів.

Висновки. Війна в Україні стала серйозним викликом для культурних і креативних індустрій, обмежуючи традиційні джерела фінансування та ускладнюючи інфраструктурні умови. Водночас вона стимулювала розвиток інноваційних форматів і цифрових технологій, а також активізувала міжнародну підтримку. Для сталого розвитку сектору необхідно посилювати державну політику, залучати інвестиції та вдосконалювати інструменти фінансової підтримки, адаптовані до поточних викликів.

Отже, проблеми фінансування креативних підприємств мають

комплексний характер і потребують комплексних рішень, які поєднують розвиток нових фінансових інструментів, підвищення фінансової грамотності підприємців та удосконалення правової бази для оцінки нематеріальних активів. Впровадження механізмів краудфандингу, венчурного капіталу та державних гарантій може суттєво полегшити доступ до фінансування і сприяти сталому розвитку креативного сектору.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці комплексної моделі фінансової підтримки креативних індустрій, адаптованої до українських умов. Ключові напрями включають: удосконалення методик оцінки нематеріальних активів; розробку цифрових платформ для залучення фінансування (краудфандинг, блокчейн-рішення); вивчення механізмів державно-приватного партнерства; адаптацію міжнародного досвіду інтеграції у фінансові ринки; а також підвищення фінансової грамотності підприємців і підтримку розвитку кластерів та креативних хабів. Реалізація цих напрямів дозволить сформувати стійку фінансову екосистему та сприятиме інтеграції українських креативних індустрій у глобальну економіку.

Література:

1. Безугла, Л. С., Лазакович, І. І. (2024). Креативні індустрії та креативна економіка: досвід України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-30>
2. Звіт Платформи Культурних Зв'язків (2024). Retrieved from <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-UA.pdf>
3. Румик, І., Плетенецька, С., Царенок, О. (2023). Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*, №4 (72), 9–19. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19>
4. Український культурний фонд (2025). Retrieved from <https://ucf.in.ua>
5. Bakhshi, H., Siepel, J., Carmona, L., Tarr, A. (2024). Unleashing Creativity: Fixing the finance gap in the creative industries. Retrieved from <https://unleash.wearecreative.uk>
6. Caniels, C. J., & Rietzschel, E. F. (2015). Organizing Creativity: Creativity and innovation under constraints.

- Creativity and Innovation Management*, 24(2), 184–196. DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12123>
7. Creative Economy Outlook (2024). Retrieved from <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024>
8. Creative Industries (2025). Retrieved from <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/creative-industries>
9. Creative Industries Mapping Document (1998). Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>
10. Cunningham, S. D., Ryan, M., Keane, M. A., Ordonez, D. (2008). Financing Creative Industries in Developing Country Contexts. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/27464633_Financing_Creative_Industries_in_Developing_Country_Contexts
11. Florida, R. (2002). The Rise of the Creative Class. Basic Books.
12. Hawkins, S. (2001). The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. Penguin Books.

13. Hayes, A. (2024). What Is Venture Capital? Definition, Pros, Cons, and How It Works. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/v/venturecapital.asp>
14. Higson, C., Rivers, O., & Deboo, M. (2007). Creative financing. *Business Strategy Review*, 18(4), 49–53.
15. Holmes, T. (1999). Localization of industry and vertical disintegration. *The Review of Economics and Statistics*, 81(2), 314–325.
16. Hottenrott, H., & Peters, B. (2012). Innovative capability and financing constraints for innovation: More money, more innovation? *The Review of Economics and Statistics*, 94(4), 1126–1142.
17. Huber, F. (2012). Do clusters really matter for innovation practices in information technology? Questioning the significance of technological knowledge spillovers. *Journal of Economic Geography*, 12(1), 107–126.
18. Keane, M. A. (2009). The Capital Complex: Beijing's New Creative Clusters. In L. Kong & J. O'Connor (Eds.), *Creative Economies, Creative Cities: Asia-European Perspectives* (pp. 77–95). Springer.
19. Kim, K., Hong, E., & Rho, S. (2013). The study of defined buying factors affecting trust building and service performance in financial management systems. *Mathematical and Computer Modelling*, 58(1-2), 38–48.
20. Korea Creative Content Agency (2025). Retrieved from <https://www.kocca.kr/en/main.do>
21. Lam, J. (2006). Managing risk across the enterprise: hallenges and benefits. Risk management-a modern perspective. Stuart Graduate School of Business.
22. Liu, X. Y. (2006). Research on Risk Control Mechanism of Commercial Banks. *Journal of Financial Research*, 7, 78–85.
23. Local Employment and Economic Development Programme (2025). Retrieved from <https://www.oecd.org/en/about/programmes/leed-programme.html>
24. Lytovchenko, Y., Tomakh, V. (2023). Creative Economy: Opportunities for Rebuilding Ukraine. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, 48, 10-18. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-2
25. Maicon, O., Glauco, H., Andrei, A., & Henrique, R. (2018). Lessons learned from a successful industrial product service system business model: Emphasis on financial aspects. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(3), 365–376. DOI: 10.1108/JBIM-07-2016-0147
26. Miska, C., Szocs, I., & Schiffinger, M. (2018). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi- domain and multi-level view. *Journal of World Business*, 53(2), 263–279. DOI: 10.1016/j.jwb.2017.12.001
27. Mollick, E. (2013). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>
28. National Endowment for the Arts (2025). Retrieved from <https://www.arts.gov>
29. Nonaka, I. (1995). The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.
30. OECD Report on Japan's Creative Economy (2025). Retrieved from <https://www.oecd.org>
31. Owen, R. (2018). Financing new creative enterprise through blockchain technology: Opportunities and policy implications. *Strategic Change*, 28(1), 9-17. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2242>
32. Perera, R. S. (2017). An optimal investment and risk control policy for a bank under exponential utility. *Stochastic Models*, 33(3), 343–375. DOI: 10.1080/15326349.2017.1300775
33. Petrenko N. S., Vovchenko O. V. (2023, вересень). *Crowdfunding in Ukraine: problems and prospects for the development of an alternative way of financing science. 2023 IEEE 13th International Conference on ELECTRONICS AND INFORMATION TECHNOLOGIES (ELIT) PROCEEDINGS*. Lviv, Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/document/10310851/metrics#metrics>
34. Scott, A. J. (2010). Cultural economy and the creative field of the city. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, 92(2), 115–130.
35. Scott, A. J. (2014). Beyond the creative city: Cognitive-cultural capitalism and the new urbanism. *Regional Studies*, 48(4), 565–578.
36. SME Finance Monitor (2011). Retrieved from <https://www.bva-bdrc.com/sme-finance-monitor/>
37. Song, R., Moon, S., Chen, H. P., & Houston, M. B. (2018). When marketing strategy meets culture: The role of culture in product evaluations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(3), 384–402. DOI: 10.1007/s11747-017-0525-x
38. U.S. Small Business Administration (2025). Retrieved from <https://www.sba.gov>
39. Williamson, E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications, a Study in the economics of internal organization. Free Press.
40. World Bank Report on South Korea (2025). Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/country/korea>
41. Zhang, J., Souitaris, V., Soh, P., & Wong, P. (2008). A contingent model of network utilization in early financing of technology ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 593-613.

УДК 330.101.54:005.511(083.92)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-50-59

Дата надходження: 30.05.2025
Дата прийняття до друку: 02.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ВПЛИВ МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ НА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ

Галина Пекна¹, Мирослава Гофман²

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

²Канд. 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>

THE IMPACT OF MACROAND MICRO ENVIRONMENT ON BUSINESS PLANNING IN THE REAL ESTATE MARKET

Halyna Pekna¹, Myroslava Hofmann²

¹Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economics and Finances Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: halynapb@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-6052>

²Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economics and Finances Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: miroslavag@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

Анотація. У статті розглядається важливість аналізу макро- та мікросередовища під час бізнес-планування в умовах нестабільного економічного середовища ринку нерухомості. Обґрунтовано, що бізнес-планування виступає ефективним інструментом управління, який дозволяє адаптувати підприємство до динамічних змін зовнішнього середовища. Бізнес-планування розглядається як інструмент стратегічного управління, що дозволяє враховувати політико-правові, економічні, соціальні, технологічні чинники, а також поведінку конкурентів, постачальників, споживачів і контактних аудиторій. Наведено методiku поетапного бізнес-планування з урахуванням політичної, економічної, соціальної ситуації, конкурентного середовища та внутрішніх чинників підприємства.

На прикладі агентства нерухомості «Kiev-Realty» розкрито ключові аспекти аналізу середовища функціонування, зокрема SWOT-аналіз, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, ринкові можливості та загрози.

Проведено оцінку ризиків реалізації проєкту, визначено показники точки беззбитковості, зони фінансової стійкості, проаналізовано маржинальний дохід, що дозволяє оцінити доцільність реалізації проєкту на ринку. Наведено кількісну оцінку ефективності проєкту на основі маржинального доходу та операційного прибутку. Продемонстровано, що за умови правильного врахування факторів макро- та мікросередовища підприємство здатне адаптуватися до змін ринку, мінімізувати ризики та досягти стратегічних цілей.

Показано, що за умови ефективного використання маркетингових стратегій і контролю фінансових показників агентство має потенціал для зростання, зміцнення ринкових позицій та формування позитивного бренду. Зроблено висновок, що розробка адаптивного бізнес-плану з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників є ключем до зниження ризиків та підвищення ефективності функціонування підприємства у сфері нерухомості.

Ключові слова: бізнес-планування; макроекономічні фактори; мікроекономічні фактори; ринок нерухомості; SWOT-аналіз; стратегічне планування; фінансова стійкість; точка беззбитковості; агентство нерухомості; ризики бізнесу.

Формул: 3, рис.: 3, табл.: 3, бібл.: 15

Abstract. The article examines the importance of analyzing macro and micro environments in the process of business planning under the conditions of an unstable economic environment in the real estate market. It is substantiated that business planning serves as an effective management tool that allows enterprises to adapt to dynamic changes in the external environment. Business planning is viewed as a strategic management instrument that enables the consideration of political, legal, economic, social, and technological factors, as well as the behavior of competitors, suppliers, consumers, and stakeholder audiences. A step-by-step business planning methodology is presented, taking into account political, economic, and social conditions, competitive environment, and internal factors of the enterprise.

Using the real estate agency "Kiev-Realty" as a case study, the article reveals key aspects of environmental analysis, particularly SWOT analysis, which identifies the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as market opportunities and threats.

The risks of project implementation are assessed, break-even points and financial stability zones are defined, and marginal income is analyzed to evaluate the feasibility of the project. A quantitative assessment of project effectiveness is provided based on marginal income and operational profit. It is demonstrated that with the proper consideration of macro and microenvironmental factors, a business can adapt to market changes, minimize risks, and achieve strategic goals.

The study shows that effective use of marketing strategies and financial performance control gives the agency growth potential, strengthens market positioning, and supports the formation of a positive brand. It is concluded that developing an adaptive business plan that considers both external and internal factors is key to reducing risks and increasing operational efficiency for enterprises in the real estate sector.

Keywords: business planning; macroeconomic factors; microeconomic factors; real estate market; SWOT analysis; strategic planning; financial stability; break-even point; real estate agency; business risks.

Formulas: 3, fig.: 3, tab.: 3, bibl.: 15

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільного макроекономічного середовища та посилення конкурентного тиску на ринку нерухомості постає потреба у вдосконаленні інструментів стратегічного управління, зокрема бізнес-планування. Ефективне бізнес-планування вимагає не лише внутрішнього аналізу ресурсів та можливостей підприємства, а й глибокого вивчення зовнішніх чинників, які можуть суттєво впливати на реалізацію проєкту. Особливої актуальності це набуває для новостворених підприємств у сфері надання послуг з операцій з нерухомістю, що діють в умовах високої конкуренції, інформаційної асиметрії, нестабільного попиту та обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів. Водночас традиційні підходи до формування бізнес-плану часто не враховують специфіку впливу макро- та мікросередовища на прийняття управлінських рішень. Таким чином, актуальним є розроблення комплексної моделі бізнес-планування, що поєднує стратегічний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінку ризиків, фінансове моделювання та адаптацію до кон'юнктури ринку. Це дозволить підвищити якість планування, мінімізувати ризики та забезпечити сталий розвиток підприємств на ринку нерухомості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі все більшої уваги приділяється ролі бізнес-планування як інструменту стратегічного управління підприємством в умовах нестабільного середовища. Кваша О. С. та Фоміна В. В. (2022) у своїй роботі

розглядають ключові методологічні підходи до бізнес-планування на основі європейських стандартів, акцентуючи увагу на значенні процедур аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища. Габа М. І. (2014) обґрунтовує важливість бізнес-планування саме у сфері нерухомості як механізму зниження ризиків і підвищення ефективності рішень. Гофман М., Пекна Г. & Солонець В. (2024) проаналізували фактори впливу на ціноутворення на ринку нерухомості. Гетало В. П. (2018) розглядає бізнес-план як складову стратегічного менеджменту, підкреслюючи його роль у фінансовому плануванні та оцінці ефективності проєктів. Гудзь П. В. (2021) розкриває бізнес-планування як інструмент адаптації до зовнішніх викликів у динамічному середовищі. Коваль Н. В. (2022) звертає увагу на необхідність аналізу макро- та мікросередовища в умовах невизначеності, що є критичним фактором для ефективного функціонування бізнесу. Практичні підходи до аналізу ринкової ситуації та оцінки конкурентного середовища наведено у роботах Пекної Г. та Гофман М. (2025), які пропонують мікроекономічні показники для діагностики ситуації на ринку нерухомості. Мельник О. Г. та Сухомлин С. О. (2020) представили ефективну методику використання SWOT-аналізу у стратегічному плануванні підприємств, зокрема у сфері послуг. Окрему увагу варто приділити дослідженням, що зосереджені на ризиках та фінансових аспектах бізнес-проєктів. Гринько І. В. (2021) досліджує механізми

оцінки ризиків інвестицій, а Черниш І. П. (2019) – формування конкурентних стратегій агентств нерухомості. UNIDO (2016) у своїх рекомендаціях надає універсальні інструменти складання бізнес-планів для малих і середніх підприємств, що мають практичне застосування в умовах трансформаційної економіки.

Незважаючи на значну кількість праць, недостатньо уваги приділено практичному застосуванню бізнес-планування в умовах високої економічної турбулентності та нестабільного функціонування ринку нерухомості. Зокрема, залишається недостатньо опрацьованим питання комплексної інтеграції аналізу макро- та мікросередовища у процес формування адаптивних стратегій розвитку агентств нерухомості. Також бракує емпіричних досліджень, які б демонстрували прикладну ефективність бізнес-планування для підвищення фінансової стійкості, мінімізації ризиків та досягнення точки беззбитковості підприємств у цій сфері.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є дослідження впливу факторів макро- та мікросередовища на процес бізнес-планування підприємств у сфері нерухомості, обґрунтування ролі стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників у розробці ефективного бізнес-плану, а також формування практичних рекомендацій щодо підвищення адаптивності бізнес-плану до динамічних умов ринку шляхом проведення SWOT-аналізу, оцінки ризиків та розрахунку фінансових індикаторів ефективності проєкту.

Для досягнення визначених цілей було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовано метод **системного аналізу** – для визначення впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на процес бізнес-планування; **економічного моделювання** – для розрахунку фінансових показників (точки беззбитковості, маржинального доходу, запасу фінансової стійкості); **SWOT-аналіз** – для ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз з боку

ринкового середовища; **факторного аналізу** – для вивчення впливу макроекономічних та мікроекономічних змін на функціонування підприємства; **графічного методу** – для візуалізації отриманих результатів (радарна діаграма ризиків, графік беззбитковості). Метод **експертних оцінок** було використано при визначенні рівня ризиків і оцінці впливу невизначеності зовнішнього середовища. Такий підхід дозволив комплексно оцінити ефективність бізнес-проєкту в умовах реального ринку нерухомості.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах бізнес-планування є важливим інструментом планування розвитку підприємства. Під бізнес-плануванням розуміють процес розроблення бізнес-плану, який являє собою впорядковану організаційну процедуру, пов'язану зі збором і обробкою інформації, прийняттям рішень, що здійснюються з метою отримання бажаного результату у вигляді цілісної системи взаємопов'язаних управлінських рішень (Кваша & Фоміна, 2022). Бізнес-планування виступає інструментом реалізації стратегії підвищення ефективності економічної діяльності підприємства, що дає змогу детально проаналізувати ступінь впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства та провести оцінку всіх виявлених ризиків (Гудзь, 2021).

Бізнес-план містить оцінку власної підприємницької діяльності фірми і цільову оцінку кон'юнктури ринку, є програмою дій підприємця, необхідним робочим інструментом проєктно-інвестиційних рішень і внутрішньофірмового планування, що використовується у всіх сферах підприємництва (Габа, 2014). Він актуальний як для новостворених фірм, так і для тих, що вже працюють. Основна мета розробки бізнес-плану – спланувати господарську діяльність підприємства на найближчі та віддалені періоди відповідно до потреб ринку та можливостей отримання необхідних ресурсів (Гетало, 2018).

Найпоширенішими міжнародними стандартами у бізнес-плануванні є

розробки Європейського банку реконструкції й розвитку (ЄБРР), організації United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) та програми TACIS, ініційованої Європейським Союзом (UNIDO, 2016).

На основі узагальнення опрацьованої інформації зарубіжних і вітчизняних методик щодо складу і структури бізнес-плану в проведеному

дослідженні схематично відображено методику поетапного бізнес-планування розвитку вітчизняних підприємств з урахуванням економічної й політичної ситуації в країні, чинників безпосереднього його мікрооточення, а також фактичних і прогнозованих показників господарської діяльності під час формування стратегічних пріоритетів розвитку (рис. 1).

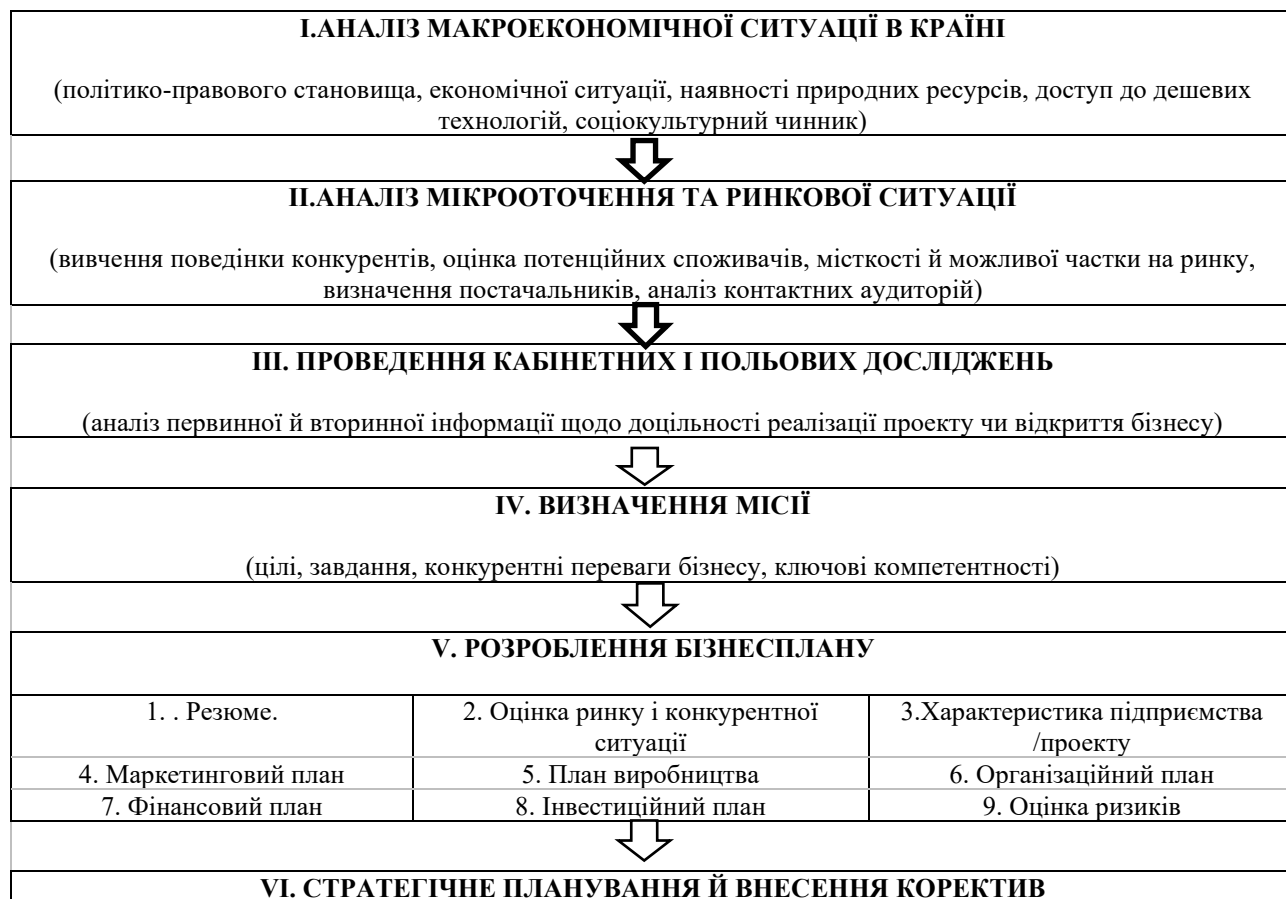


Рис.1. Методика поетапного бізнес-планування розвитку підприємств

Джерело: складено авторами на основі Кваша, О. С., & Фоміна, В. В. (2022).

Підприємства сфери проведення операцій з нерухомим майном функціонують в умовах ринку нерухомості, який характеризується інституційною асиметрією та структурною неповнотою, недосконалістю фінансово-кредитної системи, падінням реальних доходів (Габа, 2014; Коваль, 2022). Постійний розвиток ринку нерухомості веде до покращення основних макроекономічних показників, що мають значний вплив на соціально-економічний стан в країні в цілому (Пекна

& Гофман, 2025). Агентство нерухомості – потенційно перспективний і щодо незначними витратами вид бізнесу, надає затребувані послуги. Проте в цьому секторі спостерігається високий рівень конкуренції, про що свідчить динаміка зростання підприємств цього напрямку (Черниш, 2019).

АН «Kiev-Realty як об'єкт бізнес-планування, являє собою комплексний проект підприємства на ринку нерухомості, створеного з нуля. Основним завданням

АН «Kiev-Realty» є купівля, продаж, обмін, а також оренда нерухомості, як комерційного призначення, так і житлових приміщень. Розроблений бізнес-план підприємства в сфері послуг на ринку нерухомості м. Києва розрахований на чотири роки. Прогнозується ефективна діяльність агентства: весь отриманий прибуток спрямований на розширення бізнесу (Гудзь, 2021).

Сучасне зовнішнє середовище підприємств сфери послуг на ринку нерухомості характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму і невизначеності (Кваша & Фоміна, 2022).

З метою визначення та попередження ризиків та загроз розвитку АН «Kiev-Realty» в умовах невизначеності доцільно провести SWOT-аналіз агентства нерухомості, який і передбачає аналіз поточної ситуації, а саме: оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, факторів макро- та мікросередовища, визначення конкурентних переваг і недоліків. (Мельник & Сухомлин, 2020;

Савчук & Олексюк, 2020). (Мельник & Сухомлин, 2020; Савчук & Олексюк, 2020). SWOT-аналіз – це діагностична процедура, своєрідна бізнес-технологія, яка містить оцінку стану підприємства, незадіяних ресурсів і загроз діяльності підприємства (Гетало, 2018). SWOT-аналіз базується на оцінці фактичного стану та стратегічних перспектив агентства за результатами вивчення сильних і слабких сторін компанії, її ринкових можливостей і факторів ризику. Сильні сторони, завдяки яким агентство нерухомості може успішно працювати на ринку, слабкі сторони, які гальмують його розвиток на ринку, можливості та загрози діяльності підприємства, які впливають на потенційне зростання компанії і створення конкурентних переваг (UNIDO, 2016).

У табл. 1 наведено перелік зовнішніх і внутрішніх факторів для АН «Kiev-Realty»: сильні та слабкі сторони агентства, ринкові можливості та загрози підприємства.

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу АН «Kiev-Realty»

	Можливості:	Загрози:
	Розвиток стратегії просування	Зниження попиту
	Партнери у спільних інтересах бізнесу йдуть на поступки та зацікавлені у співпраці	Стагнація ринку нерухомості: зниження темпів зростання ринку
	Розширення клієнтської бази	
	Підвищення доходів населення	Поява на ринку нових конкурентів
	Формування позитивного іміджу	Несприятлива політика уряду
	Можливість розвитку нових сегментів послуг (обміни, розстрочення, довгострокове кредитування)	Зміна потреб та смаку покупців (попит на економ-клас) Зниження репутації
Сила:	ПОЛЕ «С-М» (Як скористатися можливостями)	ПОЛЕ «С-З» (за рахунок чого можна знизити загрози).
Наявність попиту на послуги	1.Взаємовигідна співпраця з організаціями у сфері нерухомості 2.Доступні ціни дозволяють розширити клієнту базу 3.Ефективна рекламна стратегія підвищить імідж агентства 4.Вихід нові ринки послуг (дозволить розвиватися агентству під час спаду	1. Стагнація ринку нерухомості залишає на ринку лише професійні агентства та дозволяє розвиватися в період спаду. 2 Зміна потреб покупців, які користуються попитом на недорогі об'єкти, але високий ступінь професіоналізму кадрів дозволяє підвищити обсяг надання послуг.
Високий професіоналізм колективу та рівень сервісу		
Наявність ділових партнерів		
Потужна база об'єктів нерухомості		
Активна маркетингова компанія		
Доступні ціни дозволяють отримувати великі винагороди від угод за рахунок обсягу продажів		

Продовження Таблиці 1

Слабкість:	ПОЛЕ "СЛ-М" (Що може стати на заваді скористатися можливостями) 1. Погіршується конкурентна позиція, покупці звертаються до більш відомих агентств, які давно працюють на ринку. 3. Плинність кадрів серед ріелторів-професіоналів може завадити оптимізації кадрів	ПОЛЕ "СЛ-З" Найбільші небезпеки для фірми) 1. Стагнація ринку нерухомості може призвести до скорочення послуг та похитнути фінансове становище компанії; 2. Зростання сили торгу у покупців і продавців, клієнт може звернутися до конкурентів з нижчою комісійною винагородою, і фірма втратить прибуток
Зниження доходів населення		
Висока конкуренція		
Плинність кадрів серед ріелторів.		
АН «Kiev-Realty» на ринку нерухомості невідомий бренд		

Джерело: складено авторами

SWOT-аналіз показав, що АН «Kiev-Realty» має значну кількість сильних сторін, проте висока конкуренція та зниження доходів населення може негативно позначатися на діяльності компанії на ринку нерухомості в цілому. З погляду стратегічного управління метою агентства має бути стратегія концентрованого зростання, а саме стратегія посилення позиції на ринку. Тому

важливо використовувати ефективні засоби та методи маркетингової стратегії для розвитку бізнесу. Дані заходи є основними, їх реалізація допоможе АН «Kiev-Realty» сформувати позитивний імідж, стати відомим брендом та зайняти лідируючі позиції на ринку нерухомості м. Києва.

У процесі своєї діяльності агентство нерухомості може зіткнутися з такими ризиками (таблиця 2).

Таблиця 2

Оцінка ризиків реалізації бізнес-проекту АН «Kiev-Realty»

Ризик	Вірогідність настання	Заходи усунення
Збільшення кількості гравців на ринку	Середня	Формування унікальної пропозиції, підвищення конкурентоспроможності
Низький рівень кваліфікації та підготовки персоналу у сфері послуг з проведення операцій з нерухомістю	Середня	Навчання персоналу
Відсутність довіри до новоствореного агентства	Висока	Проведення активної рекламної кампанії з метою формування позитивного бренду у агентства
Уповільнення темпів зростання ринку	Середня	Розширення спектра наданих послуг
Незадоволеність клієнтів від співпраці з агентством нерухомості	Низька	Розробка стандартів обслуговування, контроль роботи персоналу

Джерело: складено авторами

Наочна демонстрація ймовірності виникнення ризиків реалізації бізнес-

проекту АН «Kiev-Realty» представлено на рисунку 2.



Рис. 2. Радарна діаграма ризиків бізнес-проекту АН «Kiev-Realty»

Джерело: складено авторами

Таким чином, узагальнюючи дані, представлені в таблиці 2 та рис.2, можна говорити, що бізнес-проект АН «Kiev-Realty» є середньо ризиковим, вимагає розробки ефективної маркетингової діяльності.

Одним із кількісних методів розрахунку ризику є розрахунок показників граничного рівня, зокрема, розрахунок точки беззбитковості та запасу фінансової міцності проекту (Савчук & Олексюк, 2020; Друрі, 2019).

Точка беззбитковості – це величина об'єму надання послуг в сфері нерухомості (грн., шт.), при якому агентство нерухомості буде в змозі покрити всі свої витрати (постійні й змінні) не отримуючи прибутку (Гудзь, 2021). Розрахунок цього показника дає змогу визначити мінімальний рівень рентабельної діяльності підприємства. Цей інструмент є ключовим для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у межах фінансового планування та стратегічного прогнозування (Гетало, 2018).

Залежно від мети розрахунку, точку беззбитковості можна обчислювати за

різними формулами. Зокрема (Коваль, 2022; Drury, 2019):

$$\text{Точка беззбитковості (грн)} = \frac{\text{Маржинальний дохід на одиницю продукції} /)}{\frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Витрати}}} \quad (1)$$

Або, для зручності при аналізі загальної виручки у грошовому вираженні (виручка):

$$\text{Точка беззбитковості (грн)} = \frac{\text{Постійні витрати}}{1 - \frac{\text{Змінні витрати}}{\text{Виручка}}} \quad (2)$$

У натуральному вираженні (кількість послуг):

$$\text{Точка беззбитковості (одиниць)} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна за одиницю} - \text{Змінні витрати на одиницю}} \quad (3)$$

Отже, точка беззбитковості виступає базовим інструментом в оцінюванні стійкості бізнесу до змін економічного середовища та дозволяє моделювати сценарії розвитку з урахуванням ринкових коливань.

Аналіз беззбитковості АН «Kiev-Realty» представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Аналіз беззбитковості АН «Kiev-Realty»

Показники		Роки			
		2022	2023	2024	2025
1	Виручка, тис. грн.	4068.86	4150.24	4233.24	4317.91
2	Змінні витрати, млн. грн. (величина змінних витрат оцінюється у вигляді премій % заробітної плати ріелторів та юристів)	3074.40	3135.89	3198.61	3262.58
3.	Постійні витрати	1973.56	1973.56	1973.56	1973.56
	3.1 Оренда офісу	300.00	300.00	300.00	300.00
	3.2 Витрати на маркетинг	240.00	240.00	240.00	240.00
	3.3 Амортизація	94.00	94.00	94.00	94.00
	3.4 Оплата праці (оклади)	300.00	300.00	300.00	300.00
	3.5 Відрахування на соціальні заходи	240.00	240.00	240.00	240.00
4	Прибуток, тис. грн.	384.62	444.29	505.30	567.67
5	Маржинальний дохід, тис. грн. (п.3 + п.4)	2358.18	2417.85	2478.86	2541.23
6	Питома вага маржинального доходу в операційному доході, % (п.5/ п.1)*100	58	58	59	59
7	Поріг рентабельності, тис грн. (п3 / р6)*100	3405.23	3387.61	3370.32	3353.35
8	Питома вага порогу рентабельності в операційному доході, % (р.7 / р.1)*100	0.84	0.82	0.80	0.78
9	Зона фінансової стійкості, тис. грн. (р.1- р.7)	663.63	762.63	862.92	964.56
10	Запас фінансової стійкості, % (п.9 / п.1)*100	16.31	18.38	20.38	22.34
11	Точка беззбитковості (тис.грн) (п.1* п.3/п.4)	3405.23	3387.61	3370.32	3353.35

Джерело: складено авторами

Таблиця 3 засвідчує, що діяльність АН «Kiev-Realty» є прибутковою, оскільки питома вага маржинального доходу в операційному доході складає в межах 60%, питома вага порогу рентабельності в операційному доході агентства складає 0,84%. Запас фінансової стійкості варіюється від 16,31% у 2022 році до 22,34% у 2025 році, тобто обсяг надання послуг агентством нерухомості перевищує точку беззбитковості на 16,31-22,34%. Це, в

свою чергу, означає, що навіть у разі зниження обсягів надання послуг в сфері нерухомості на 16,31-22,34% АН «Kiev-Realty» не буде збитковим.

Отже, ідеальними умовами для агентства нерухомості є поєднання відносно невисоких постійних витрат з високим маржинальним прибутком.

Графік беззбитковості АН «Kiev-Realty» зображено на рис 3.

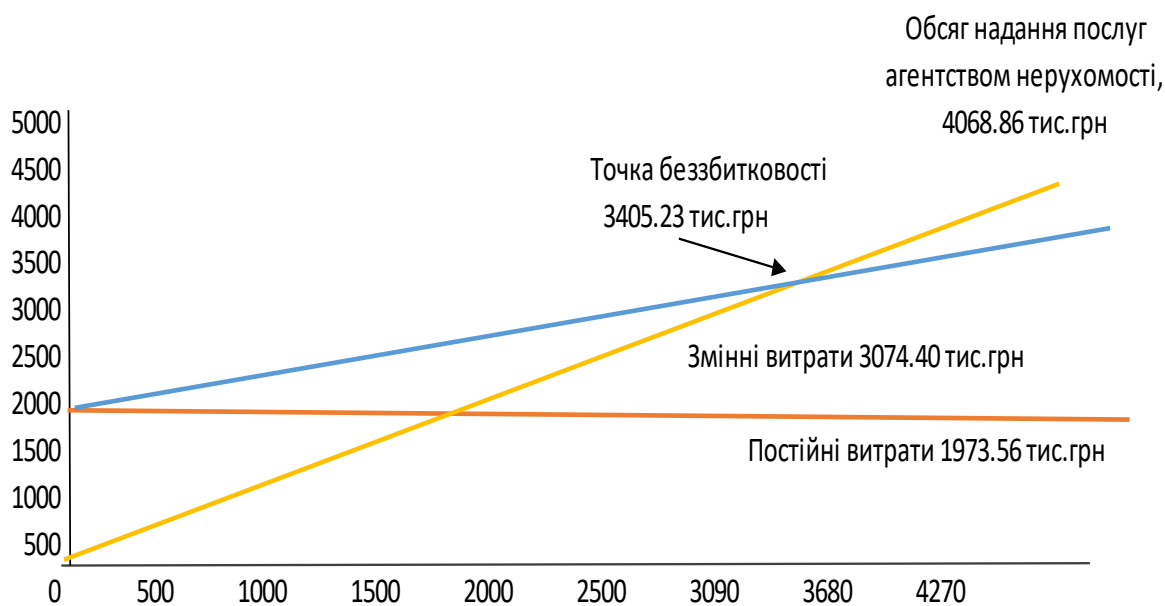


Рис.3. Графік беззбитковості бізнес-проекту АН «Kiev-Realty»

Джерело: складено авторами на основі розрахунку

Графік беззбитковості показує, що критичний обсяг в перший рік діяльності АН «Kiev-Realty» досягається при реалізації 3405,23 тис. грн. послуг в сфері нерухомості, тобто це той обсяг послуг необхідно здійснювати підприємству, щоб покривати повністю всі витрати. Річний об'єм надання послуг в сфері нерухомості значно перевищує критичну кількість (в перший рік діяльності АН «Kiev-Realty» досягається при реалізації 3405,23 тис. грн. послуг), тому АН «Kiev-Realty» буде отримувати дохід від своєї діяльності на ринку нерухомості.

Висновки. У ході дослідження було встановлено, що ефективне бізнес-планування у сфері нерухомості неможливе без комплексного урахування факторів макро- та мікросередовища. Макроекономічна нестабільність, політична невизначеність, динаміка доходів населення, зміни ринкових вподобань і конкуренція – усе це чинить істотний вплив на формування та реалізацію бізнес-планів підприємств.

Підкреслено, що саме **стратегічне бізнес-планування** виступає ключовим інструментом адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Воно забезпечує системний підхід до аналізу політико-правових, економічних, соціальних та технологічних факторів, а

також конкурентної ситуації і поведінки основних ринкових суб'єктів.

На основі проведеного SWOT-аналізу встановлено, що для агентства нерухомості «Kiev-Realty» ключовими внутрішніми перевагами є доступність цінової політики, професіоналізм персоналу та ефективна маркетингова стратегія, тоді як загрози пов'язані із високою конкуренцією, змінами споживчого попиту та економічною стагнацією. Розрахунки точки беззбитковості та запасу фінансової стійкості свідчать про потенційну прибутковість і життєздатність бізнес-проекту в умовах сучасного ринку.

Результати дослідження підтверджують, що саме стратегічне бізнес-планування з урахуванням макро- та мікроекономічних факторів дозволяє не лише оцінити доцільність започаткування бізнесу, а й визначити напрями для подальшого розвитку підприємства. Зокрема, використання маркетингових стратегій, орієнтованих на формування позитивного бренду та розширення клієнтської бази, є ключовим чинником посилення ринкових позицій.

Таким чином, запропонований підхід до стратегічного бізнес-планування є дієвим інструментом зниження ризиків, підвищення ефективності управлінських

рішень та забезпечення сталого розвитку підприємств на ринку нерухомості.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці адаптивних моделей бізнес-планування для підприємств ринку нерухомості з урахуванням сучасних викликів, таких як воєнні ризики, зміна структури попиту, цифровізація послуг та екологічні стандарти будівництва.

Література:

- 1.Кваша, О. С., & Фоміна, В. В. (2022). Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*, 268–275. http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/45.pdf30
- 2.Габа, М. І. (2014). Значення бізнес-планування на ринку нерухомості. *Інтелект XXI*, 117–121.
- 3.Гофман, М., Пекна, Г., Солонець, В. (2024). Параметри ринку нерухомості як середовища підприємницької діяльності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2 (74), 31–41. DOI: [10.31732/2663-2209-2024-74-31-41](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-31-41)
4. Гетало, В. П. (2018). *Бізнес-планування: навчальний посібник*. Київ: Професіонал. 240 с.
- 5.Савчук, В. П., & Олексюк, В. М. (2020). *Фінансовий менеджмент*. Київ: КНЕУ.
- 6.Друрі, К. (2019). *Управлінський та виробничий облік*. Київ: Центр навчальної літератури.
- 7.Гудзь, П. В. (2021). Бізнес-планування як інструмент стратегічного управління підприємством. *Економіка і суспільство*, 28, 123–130. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecchis_2021_28_16
- 8.Коваль, Н. В. (2022). Особливості аналізу мікро- та макросередовища підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*, 5, 88–94.
- 9.Гринько, І. В. (2021). Аналіз ризиків та ефективності інвестиційного проєкту в сфері послуг. *Фінанси України*, 7, 47–55.
- 10.Мельник, О. Г., & Сухомлин, С. О. (2020). Методика SWOT-аналізу у стратегічному плануванні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2, 72–82.
- 11.Литвиненко, О. О., & Гайченко, І. В. (2022). Інноваційні моделі управління ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Бізнес Інформ*, 8, 102–109.
- 12.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>
- 13.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&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecde_2019_2_8
- 14.Черниш, І. П. (2019). Формування конкурентної стратегії агентства нерухомості. *Економічний простір*, 145, 98–103.
- 15.United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (2016). *Business Plan Guidelines for SMEs*. Vienna: UNIDO.

УДК 658.14/17

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-60-71

Дата надходження: 09.05.2025

Дата прийняття до друку: 02.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА І УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ВІЙНИ

Світлана Плетенецька¹, Ольга Діденко²

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

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

FINANCIAL SECURITY AND MANAGEMENT OF FINANCIAL STABILITY OF SMALL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF CYCLICAL ECONOMY AND WAR

Svitlana Pletenetska¹, Olha Didenko²

¹Candidate of Economic Sciences, 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: didenkoom@krok.edu.ua

Анотація. Стаття присвячена дослідженню індикаторів фінансової безпеки підприємств в умовах циклічної економіки та війни. Проаналізовано основні загрози, що впливають на фінансову стабільність бізнесу, зокрема руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, нестача фінансових ресурсів, девальвація національної валюти, інфляція та зниження купівельної спроможності населення. Визначено, що традиційні методи оцінки фінансової безпеки не враховують специфіку кризових ситуацій, а тому потребують адаптації до сучасних викликів.

У статті розглянуто ключові індикатори фінансової безпеки, серед яких фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність, боргове навантаження, прибутковість, рівень фінансової автономії, а також ефективність управління ризиками. Визначено методи оцінки фінансової безпеки, такі як аналіз фінансових коефіцієнтів, стрес-тестування, сценарний аналіз та рейтингові моделі, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на економічні загрози та розробляти стратегії стійкості.

Окрема увага приділяється ролі державної підтримки у зміцненні фінансової безпеки бізнесу. Доведено, що ефективні заходи, такі як податкові пільги, субсидії, державні гарантії та спеціальні кредитні програми, сприяють підтримці фінансової стійкості малих підприємств. Також акцентується увага на важливості диверсифікації джерел доходів, оптимізації витрат, управління фінансовою стійкістю, ліквідністю та впровадження стратегій антикризового фінансового менеджменту. В умовах війни підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, які вимагають швидкої адаптації фінансових стратегій та використання гнучких механізмів управління ресурсами.

Стаття підкреслює необхідність моніторингу фінансової безпеки на рівні підприємств та держави, а також впровадження ефективних механізмів управління фінансовою стійкістю та ризиками. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення фінансової стійкості підприємств у кризових умовах, забезпечення їх фінансової стабільності та збереження конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: фінансова безпека, управління, фінансова стійкість, малі підприємства, ризики, економічна стабільність, циклічна економіка, воєнний час.

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 3, бібл.: 23

Abstract. The article is devoted to the study of indicators of financial security of enterprises in conditions of cyclical economy and war. The author analyzes the main threats affecting the financial stability of business, in particular, the destruction of infrastructure, disruption of logistics chains, lack of financial resources, devaluation of the national currency, inflation and a decrease in the purchasing power of the population. It is determined that traditional methods of assessing financial security do not take into account the specifics of crisis situations and therefore need to be adapted to modern challenges.

The article discusses the key indicators of financial security, including financial stability, liquidity, solvency, debt burden, profitability, level of financial autonomy, and efficiency of risk management. Methods for assessing financial security, such as analysis of financial ratios, stress testing, scenario analysis, and rating models, are identified, which allow enterprises to respond quickly to economic threats and develop resilience strategies.

Special attention is paid to the role of state support in strengthening the financial security of business. It is proved that effective measures, such as tax breaks, subsidies, state guarantees and special loan programs, help to maintain the financial sustainability of small businesses. The article also emphasizes the importance of diversifying sources of income, optimizing costs, managing financial sustainability, liquidity, and implementing crisis financial management strategies. In the context of war, enterprises face unprecedented challenges that require rapid adaptation of financial strategies and the use of flexible resource management mechanisms.

The article emphasizes the need to monitor financial security at the level of enterprises and the state, as well as to implement effective mechanisms for managing financial sustainability and risks. The proposed recommendations can be used to increase the financial resilience of enterprises in crisis conditions, ensure their financial stability and maintain competitiveness in the market.

Keywords: financial security, management, financial stability, small businesses, risks, economic stability, cyclical economy, wartime.

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 3, bibl.: 23

Постановка проблеми. В умовах військового конфлікту фінансова стійкість підприємств стає одним із ключових чинників їх фінансової безпеки, виживання та подальшого функціонування. Війна призводить до руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, зниження попиту на товари та послуги, нестабільності валютного ринку та дефіциту фінансових ресурсів. Внаслідок цього підприємства змушені працювати в умовах високих економічних ризиків, що суттєво ускладнює підтримку їх фінансової стійкості. Традиційні підходи до оцінки фінансової безпеки не враховують специфіки циклічної економіки та воєнного стану, що робить їх недостатньо ефективними в умовах кризового середовища. Підприємства потребують адаптивних фінансових стратегій, здатних забезпечити стійкість до зовнішніх загроз, зменшення рівня фінансової залежності та швидке реагування на зміну ринкової кон'юнктури. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю визначення індикаторів фінансової безпеки, які дозволять оцінювати фінансовий стан підприємств у період воєнних потрясінь, прогнозувати можливі загрози та розробляти ефективні механізми управління фінансовою стійкістю та фінансовими ресурсами. Визначення таких індикаторів дасть змогу підприємствам розробити стратегії збереження капіталу, залучення інвестицій та мінімізації фінансових ризиків, що сприятиме їх подальшій діяльності навіть у нестабільних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика визначення

рівня фінансової безпеки підприємств широко висвітлена в наукових дослідженнях багатьох учених.

Зокрема, Амосов О.Ю. (2012) та Горячева К.С. (2006) узагальнили теоретичні та практичні підходи до оцінки фінансової безпеки, що були запропоновані різними дослідниками.

Портнова Г.О. (2012) розробила інтегральний показник рівня фінансової безпеки підприємства, об'єднавши систему фінансових коефіцієнтів. Бланк І.О. (2017) у своїх роботах детально проаналізував загрози, що впливають на фінансову безпеку, а також визначив п'ять основних систем аналізу цього показника та запропонував ключові методи його оцінки. Журавльова І.В. (2013) розробила комплексну методику оцінки фінансової безпеки підприємства, що охоплює індикаторний, ресурсно-функціональний, програмно-цільовий, вартісний та ранговий підходи.

Водночас, дослідження Ілляшенко С.М. (2003) встановили взаємозалежність між рівнем фінансової безпеки та забезпеченістю підприємства обіговими коштами. Учений запропонував диференціацію рівнів фінансової безпеки, виділяючи п'ять зон фінансової стійкості залежно від значень ключових фінансових показників.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження фінансової безпеки та фінансової стійкості малих підприємств в умовах війни та розробка методичних підходів до їх оцінки. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати теоретичні засади фінансової безпеки підприємств та її

ключові складові; визначити основні загрози, що виникають у воєнний період, та їх вплив на фінансовий стан підприємств; ідентифікувати ключові індикатори, що характеризують рівень фінансової безпеки в кризових умовах; оцінити можливість застосування існуючих методик аналізу фінансової безпеки в умовах військового конфлікту та запропонувати адаптовані підходи; розробити рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості підприємств та мінімізації ризиків у нестабільному середовищі. Реалізація поставлених завдань дозволить розширити наукове розуміння фінансової безпеки бізнесу в кризових умовах та сприятиме розробці ефективних механізмів управління фінансовими ризиками.

У статті використано комплексний підхід до дослідження фінансової безпеки та фінансової стійкості малих підприємств в умовах війни. Метод аналізу та синтезу застосовано для систематизації підходів до визначення фінансової безпеки підприємств та її ключових індикаторів. Порівняльний метод дозволив проаналізувати відмінності у фінансовій безпеці підприємств у мирний та воєнний час, а також оцінити ефективність різних підходів до її оцінки. Статистичний метод використано для аналізу економічних показників і виявлення тенденцій, що впливають на фінансову стійкість підприємств у кризових умовах. Метод експертних оцінок допоміг визначити ключові загрози та ризики, які мають найбільший вплив на фінансову безпеку. Сценарний аналіз використано для прогнозування можливих загроз і розробки стратегій забезпечення фінансової стійкості малих підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова безпека підприємств є критичним чинником їхньої фінансової стійкості та здатності адаптуватися до кризових умов, особливо в періоди військових конфліктів. Війна створює значні ризики для бізнесу, що проявляються у вигляді руйнування інфраструктури, втрати ринків збуту, зменшення інвестиційної активності,

порушення логістичних процесів і зростання витрат на ведення діяльності (Бланк, 2017). В умовах високої невизначеності традиційні методи оцінки фінансової безпеки потребують адаптації до реалій кризового середовища. Підприємства, які не здатні швидко реагувати на зміну зовнішніх факторів, опиняються в зоні фінансового ризику, що може призвести до їх банкрутства або суттєвого скорочення виробничих потужностей. Тому аналіз фінансової стійкості та безпеки, розробка ефективних механізмів її підтримки є пріоритетним завданням як для власників бізнесу, так і для державних регуляторів.

Фінансова безпека підприємства визначається як його здатність підтримувати стабільний фінансовий стан, ефективно управляти ризиками та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі (Журавльова, 2021). Вона включає різні аспекти, такі як фінансова стійкість, здатність до відновлення, управління капіталом та інвестиційна привабливість. Сучасні підходи до оцінки фінансової безпеки базуються на аналізі основних фінансових показників, таких як коефіцієнти ліквідності, рентабельності, структури капіталу, а також рівень боргового навантаження (Портнова, 2012). Проте в умовах війни ці показники потребують перегляду, адже макроекономічні чинники суттєво змінюються.

Воєнні дії спричиняють низку макро- та мікроекономічних ризиків, які мають безпосередній вплив на діяльність бізнесу. До основних загроз належать.

Макроекономічні ризики: інфляція, девальвація національної валюти, зниження ВВП, посилення дефіциту бюджету, скорочення попиту, зростання витрат на виробництво, перебої у постачанні сировини та комплектуючих. Війна призводить до економічної нестабільності, що ускладнює прогнозування та довгострокове фінансове планування. Підприємства стикаються з проблемами забезпечення виробничого

процесу, що може призвести до зупинки виробництва.

Фінансові ризики: обмежений доступ до кредитних ресурсів, посилення валютних коливань, зниження інвестиційної привабливості підприємств. Військовий конфлікт створює невизначеність на фінансових ринках, що впливає на доступність капіталу та його вартість.

Одним із основних показників фінансової безпеки є ліквідність підприємства, тобто його здатність покривати поточні зобов'язання за рахунок ліквідних активів. В умовах війни ліквідність набуває ще більшої важливості, оскільки багато підприємств стикаються з нерегулярними грошовими потоками, затримками виплат від контрагентів та нестабільністю ринку. Високий рівень ліквідності дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін та уникати касових розривів. Платоспроможність, у свою чергу, визначає можливість підприємства виконувати свої зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та працівниками без значних фінансових втрат.

У кризові періоди підприємства часто змушені залучати додаткове фінансування, що може призвести до надмірного боргового навантаження. Високий рівень позикового капіталу може створювати додатковий фінансовий тиск, особливо якщо умови кредитування ускладнюються або відсоткові ставки зростають. Підприємства з високою

часткою боргових зобов'язань більш вразливі до макроекономічних шоків і можуть стикатися з труднощами у виплатах за кредитами або обслуговуванні боргу. Оптимізація співвідношення власного та позикового капіталу є важливим фактором підтримки фінансової стійкості в умовах війни.

Війна спричиняє різке зниження купівельної спроможності населення, скорочення внутрішнього ринку та ускладнення зовнішньоторговельних зв'язків. У таких умовах підприємства змушені підвищувати ефективність операційної діяльності, зменшувати витрати та оптимізувати виробничі процеси. Рентабельність продажів та ефективність використання активів стають визначальними факторами виживання компаній. Стабільний грошовий потік дозволяє підприємствам підтримувати нормальну діяльність навіть у складних ринкових умовах.

Один із ключових показників фінансової безпеки – це рівень фінансової незалежності підприємства, що визначається часткою власного капіталу у загальній структурі фінансів. Чим більша ця частка, тим менша залежність компанії від зовнішнього фінансування, що дозволяє їй зберігати стійкість навіть за обмеженого доступу до кредитних ресурсів. Фінансова автономія також забезпечує більшу маневреність при ухваленні рішень щодо розвитку підприємства в умовах нестабільності.

Таблиця 1

Концептуальні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємств у міжнародній практиці

№	Концептуальний підхід	Основні компоненти безпеки	Особливості реалізації в кризових умовах
1	Інтегроване управління ризиками	операційна стабільність; фінансова стабільність; кібербезпека	посилення моніторингу ризиків та впровадження превентивних заходів
2	Стратегічна стійкість	адаптивність бізнес-моделей; диверсифікація постачальників; фінансові резерви	розробка альтернативних сценаріїв розвитку та планів реагування
3	Екосистемний підхід	мережева безпека; партнерські відносини; репутаційний капітал	посилення партнерських зв'язків та створення галузевих альянсів

Продовження Таблиці 1

4	Інтеграція ESG	екологічна стійкість; соціальна відповідальність; корпоративне управління	підвищення прозорості бізнесу та соціальної відповідальності
5	Цифрова трансформація	цифрова трансформація; технологічна адаптація; цифрова стійкість	прискорення цифровізації та автоматизації бізнес-процесів

Джерело: створено авторами на основі (Eccles, 2019; Eccles (2019); Linkov (2019); Moore, (1996); Prewett (2018)

Війна змушує підприємства шукати нові можливості для збуту продукції, виходити на нові ринки та адаптувати бізнес-модель. Диверсифікація доходів дозволяє знизити ризики, пов'язані зі зменшенням попиту в окремих секторах, та компенсувати можливі втрати на традиційних ринках. Компанії, які мають кілька незалежних джерел доходу, менш схильні до фінансових криз та здатні швидше відновлюватися після економічних потрясінь.

Необхідно зазначити, що всі підприємства на початку війни зменшили оборотність. Особливо це стосується непродовольчого сектору. Ті підприємства, які орієнтовані на продаж побутової техніки, обладнання, меблів, будівельної техніки з об'єктивних причин зменшили обсяги збуту через природне бажання населення витратити кошти виключно на товари першої необхідності. Однак дана ситуація характерна тільки в певний проміжок часу – панічного стану населення, коли на початку воєнних дій потенційний покупець оптимізує власні фінансові ресурси. З часом, коли економічна активність стабілізується, товари першої необхідності змінюються.

Практика показала, що будь-яка війна призводить до матеріальних втрат, а тому та частина населення, яка втрачає майно або стикається з проблемою пошкодження майна, в першу чергу потребуватиме будівельних товарів, меблів, обладнання тощо. Основною характеристикою оборотності підприємств в умовах війни є нестабільність показника оборотності – він може коливатися в залежності від активності воєнних дій в тому чи іншому регіоні.

Варто зазначити, що тільки ті підприємства, які утримуються на плаву в

умовах кризової ситуації під час різкого зменшення обсягів продажу, і намагаються побудувати власний бізнес відповідно до зміни попиту на продукцію, мають змогу стрімко підняти обсяги збуту, зайнявши місця конкурентів, що закрилися або зупинили свою діяльність через війну. Ті підприємства, які здатні налагодити поставки продукції першої необхідності в умовах війни, мають змогу вийти на нові ринки та завоювати нових покупців (Prewett, 2022).

Один із найпоширеніших методів оцінки фінансової безпеки підприємства – це розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів, які відображають його стійкість та ефективність роботи. Аналізуючи ліквідність, рентабельність, боргове навантаження та фінансову автономію, можна отримати повну картину фінансового стану компанії. У кризових умовах важливо не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й прогнозувати можливі варіанти розвитку подій. Сценарний аналіз допомагає розробити стратегії управління ризиками та підготуватися до можливих фінансових потрясінь.

Метод стрес-тестування використовується для оцінки фінансової стійкості підприємства до різних змін у зовнішньому середовищі, таких як раптове зростання цін на сировину, зниження доходів чи валютні коливання. Це дозволяє виявити слабкі місця у фінансовій структурі підприємства та розробити заходи з їх усунення. Рейтингові моделі використовуються для класифікації підприємств за рівнем фінансової безпеки на основі багатофакторного аналізу. Це дає змогу оцінити загальний фінансовий стан компанії та її перспективи розвитку в кризових умовах.

Фінансові ресурси підприємства повинні виконувати такі функції:

- забезпечення процесу створення бізнесу;
- формування стартового капіталу;
- формування ресурсного потенціалу;
- забезпечення безперервності і відтворюваності торгового процесу;
- виконання фінансових зобов'язань;
- забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності (Румик, 2023).

Вплив загроз на соціально-економічний розвиток визначається системою індикаторів фінансової безпеки. Індикатори фінансової безпеки – це кількісні показники, які адекватно відображають рівень фінансової безпеки, мають високу чутливість та велику сигнальну здатність попереджати про потенційні загрози у фінансовій сфері, значною мірою пов'язані між собою.

Критерієм вибору індикаторів є необхідність комплексної оцінки фінансової безпеки, рівень вразливості окремих сфер фінансової системи та ступінь впливу дестабілізуючих чинників на реалізацію національних інтересів у фінансовій сфері. Відхилення індикаторів від нормативних значень призводить до негативних тенденцій у фінансовій сфері.

Оптимальні значення індикаторів – це інтервал величин, у межах якого створюються найбільш сприятливі умови для функціонування фінансової сфери.

Граничні (порогові) значення індикаторів – це кількісні величини, порушення яких зумовлює несприятливі тенденції у фінансовій сфері та економіці в цілому. Для визначення граничних (порогових) значень індикаторів фінансової безпеки застосовуються такі підходи: аналоговий, що полягає у виборі відповідних показників на основі досвіду країн-аналогів; законодавчий, котрий передбачає встановлення порогових значень на основі пропорцій і показників, значення яких наведено у чинних законодавчих актах; застосування

експертних оцінок; врахування оцінок міжнародних фінансових організацій та значень індикаторів, установлених у двосторонніх і багатосторонніх міжнародних угодах.

Граничні значення індикаторів фінансової безпеки можуть мати декілька рівнів: перший рівень характеризує небажані відхилення значень фінансових індикаторів; другий рівень регламентує значення, порушення яких активізує загрозові процеси в фінансовій сфері; третій рівень свідчить про настання незворотних явищ у фінансовій сфері країни.

Основним критерієм вибору індикаторів є рівень вразливості окремих сфер фінансової системи та ступінь впливу дестабілізуючих чинників на реалізацію національних інтересів. Отже, індикатори обираються з огляду на необхідність комплексної оцінки складових фінансової безпеки. Відхилення індикаторів від нормальних значень призводить до порушення відтворювальних процесів і негативних тенденцій у фінансовій сфері. Обмеженість фінансових ресурсів і неможливість забезпечити стабільний відтворювальний процес зумовлюють високу чутливість економіки України до впливу дестабілізуючих чинників і загроз фінансової безпеки.

Моніторинг індикаторів фінансової безпеки має винятково важливе значення для прийняття нормативно-правових актів та управлінських рішень щодо регулювання економіки, особливо в умовах кризи, різких коливань цін на сировину і підвищеної динаміки змін у зовнішньому середовищі.

Діагностика та моніторинг рівня фінансової безпеки України здійснюються розрахунками безпеки України, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 р. №1277. У методичних рекомендаціях наведено перелік основних індикаторів стану економічної безпеки України, їх оптимальні, порогові та граничні значення, а також порядок розрахунку інтегрального індексу

економічної безпеки, що дає можливість оцінити рівень економічної безпеки України як головної складової національної безпеки держави (Міністерство економічного розвитку і торгівлі, 2013).

Зазначену методику Міністерство економічного розвитку і торгівлі України офіційно використовує для інтегральної оцінки рівня економічної безпеки України в цілому по економіці та за окремими сферами діяльності з метою виявлення потенційно можливих загроз економічній безпеці України. Розрахунки здійснюються щоквартально на підставі офіційних даних статистичного обліку Державної служби статистики України, ДПСУ, НКЦПФР, Міністерства фінансів України та НБУ.

Організація моніторингу стану фінансової безпеки передусім вимагає здійснення на державному рівні таких заходів:

- створення робочого органу, на який має бути покладено функції проведення моніторингу і комплексного аналізу його даних, прогнозування появи та розвитку загрозливих явищ у фінансовій сфері, підготовки інформації щодо стану фінансової безпеки та рекомендацій для органів виконавчої влади, які відповідають за розробку та реалізацію фінансової політики і мають враховувати дію небезпечних чинників;

- формування і постійна актуалізація інформаційно-аналітичної бази моніторингу індикаторів фінансової безпеки; визначення основних джерел формування первинної інформації з питань фінансової безпеки, порядку її подання до зазначеного робочого органу та інших органів виконавчої влади, які відповідають за розробку та реалізацію фінансової політики;

- визначення функцій і повноважень органів виконавчої влади, згідно з їх компетенцією та з урахуванням реальної ситуації в економіці, в частині розробки та впровадження конкретних заходів щодо усунення або послаблення загроз фінансовій безпеці країни.

Слід акцентувати, що неадекватне реагування на загрози фінансовій безпеці

приводить до накопичення негативних явищ у фінансовій сфері та виникнення фінансових криз, які спричиняють стрімке падіння ВВП, порушення процесу формування і розподілу фінансових ресурсів держави, дестабілізацію банківської системи, знецінення національної валюти та дефолт із суверенних боргів (Лютий, 2017).

На думку Єрмошенка М. (2001) індикатори фінансової безпеки повинні характеризувати всі сфери діяльності держави і виділив наступні показники: показники реального і номінального ВВП, індикатори бюджетного сектора, індикатори державного боргу, індикатори грошово-кредитного сектора, індикатори інфляції, індикатори інвестиційної сфери, індикатори фондового ринку та індикатори страхового сектору, кожен з яких сформований на основі системи показників, що перш за все мають кількісні характеристики та найбільш суттєво впливають на порушення фінансової безпеки.

Одним із найпоширеніших підходів до оцінки фінансової безпеки підприємства є індикаторний підхід, який є простим для розрахунку та охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Суть цього підходу полягає в тому, що для оцінки рівня фінансової безпеки використовуються індикатори, основними з яких є показники зміни вартості підприємства. Для визначення ступеня фінансової безпеки важливими є не самі показники, а їхні граничні значення. Граничні значення – це критичні величини, порушення яких веде до фінансової нестабільності, заважає нормальному розвитку різних елементів відтворення, викликає формування негативних, руйнівних тенденцій і зниження конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. При цьому найвищий рівень фінансової безпеки підприємства досягається, коли всі індикатори знаходяться в межах порогових значень, а досягнення порогового значення одного показника не повинно здійснюватися на шкоду іншим (Малик, 2015).

Таблиця 2

Індикатори фінансової безпеки підприємства

Показник	Оцінка показника	
	Порогове значення	Оптимальний напрям динаміки
Показники майнового стану		
Коефіцієнт постійності активів	0,5	збільшення
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	зменшення
Питома вага дебіторської заборгованості у майні	0,2	зменшення
Коефіцієнт мобільності активів	1	збільшення
Показники ліквідності		
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,25	збільшення
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1	збільшення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,275	збільшення
Показники фінансової незалежності		
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,5	збільшення
Коефіцієнт фінансової стабільності	1	збільшення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,85	збільшення
Показники ділової активності		
Оборотність коштів у розрахунках (у днях)	30	зменшення
Оборотність запасів (у днях)	15	зменшення
Оборотність кредиторської заборгованості (у днях)	30	зменшення
Оборотність власного капіталу (в оборотах)	1,5	збільшення
Оборотність мобільних активів (в оборотах)	1,5	збільшення
Оборотність сукупного капіталу (в оборотах)	1	збільшення
Показники ефективності діяльності		
Рентабельність сукупного капіталу (ROA)	2,5%	збільшення
Рентабельність власного капіталу (ROE)	5,0%	збільшення
Рентабельність основних засобів	6,0%	збільшення
Валова рентабельність реалізованої продукції	20%	збільшення
Чиста рентабельність реалізованої продукції	5,0%	збільшення

Джерело: створене авторами на основі (Кузенко, 2010)

У рамках цього підходу визначають такі рівні фінансової безпеки підприємства:

–Достатній – індикатори фінансової безпеки підприємства знаходяться в межах встановлених граничних значень.

–Передкризовий – коли хоча б один з індикаторів фінансової безпеки

підприємства відхиляється від нормативного значення.

–Кризовий – якщо більшість індикаторів фінансової безпеки підприємства не відповідають еталонним значенням.

–Критичний – коли всі індикатори фінансової безпеки підприємства перебувають за межами встановлених нормативів (Кузенко, 2018).

Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво та спеціалісти здатні виявляти потенційні загрози та усувати негативні наслідки впливу шкідливих факторів як ззовні, так і всередині компанії. Однак, незважаючи на сучасні виклики, більшість керівників підприємств не вважають за потрібне розробляти надійну систему економічної безпеки та регулярно її вдосконалювати (Калетнік, 2012).

Досягнення економічної безпеки підприємства можливе через запобігання негативному впливу загроз. Однак не варто вважати загрозою діяльність керівництва, спрямовану на інвестування в цінні папери, впровадження нових організаційних форм або розширення асортименту товарів чи послуг. Такі управлінські рішення є ризикованими і можуть призвести до негативних економічних наслідків, зокрема через зміни на ринку цінних паперів чи невідповідність потребам споживачів. Проте ці дії орієнтовані на досягнення основної мети підприємства – його подальший розвиток, і вони є частиною підприємницької діяльності, яка завжди передбачає ризики і можливі втрати.

Стан економічної безпеки оцінюється за допомогою критеріїв та показників, які називаються індикаторами економічної безпеки і мають кілька важливих властивостей:

1. Вони відображають загрози економічній безпеці як на рівні підприємства, так і на рівні регіону чи держави в кількісній формі.

2. Вони характеризуються високою мінливістю і чутливістю, що дозволяє

інформувати державу, суспільство та різні ринкові суб'єкти про майбутні загрози, пов'язані з економічними змінами, які можуть виникнути внаслідок політичних заходів.

3. Для ефективного виконання своїх функцій ці індикатори повинні взаємодіяти між собою, оскільки окремий розгляд кожного з них не дає достатньо повної картини (Бобров, 2012).

Барановський О.І. (2022) визначає низку індикаторів для оцінки фінансової безпеки підприємств, установ та організацій, серед яких: мінімальний розмір статутного фонду, величина активів, обсяг продажу, оборотність активів, розмір інвестицій, коефіцієнт рентабельності капіталовкладень, строк окупності капітальних вкладень, рівень інновацій, показник достатності сукупного капіталу, частка залученого капіталу, розмір питомого оборотного капіталу, прибутковість капіталу, прибутковість активів, відношення прибутку до середньорічного капіталу, достатність обігового капіталу, показники ліквідності, величина ліквідного дефіциту, коефіцієнт Кука, максимальний розмір ризику на одного позичальника, рівень оподаткування, період погашення дебіторської заборгованості, розмір позичкового відсотка, коефіцієнт покриття відсотка, періодичність погашення кредиторської заборгованості та сума кредитування. Цей підхід враховує різні види діяльності підприємств, зокрема банківську діяльність, однак не бере до уваги вплив інтелектуального потенціалу підприємства на формування як фінансових результатів, так і на забезпечення фінансової безпеки.

Для візуалізації запропонованої методики оцінюмо вказані індикатори ТОВ «Портмоне» (табл. 3).

Таблиця 3

Індикатори фінансової безпеки компанії ТОВ «Портмоне» за 2020-2024 рік

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.52	0.47	1.41	1.40	1.40
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.00	0.00	0.99	0.88	0.78
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.52	0.46	1.40	1.40	1.40
Коефіцієнт автономії	0.38	0.49	0.65	0.71	0.70
Рентабельність активів (ROA)	0.02	0.02	0.01	0.13	0.10
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.04	0.05	0.02	0.20	0.15
Чиста маржа	0.01	0.01	0.00	0.06	0.05
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0.51	0.64	1.28	1.19	1.20
Коефіцієнт заборгованості	0.48	0.51	0.35	0.29	0.30

Джерело: розраховано авторами на основі звітності ТОВ «Портмоне», 2025).

Фінансові показники ТОВ «Портмоне» за 2020–2024 роки демонструють позитивну динаміку ліквідності та фінансової стійкості. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс до нормативного рівня (1,41) у 2022 році та залишався стабільним у 2023–2024 роках. Коефіцієнт швидкої ліквідності також досяг оптимального значення (1,4), а абсолютна ліквідність значно покращилася, хоча все ще нижча за норматив. Фінансова стійкість зросла: коефіцієнт автономії піднявся до 0,70, а коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом стабілізувався на рівні 1,19–1,20. Водночас рівень заборгованості знижується, що свідчить про зменшення фінансових ризиків. Проте рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) залишаються нижчими за оптимальні значення (0,10 та 0,15 відповідно у 2024 році), що вказує на необхідність підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та прибутковості бізнесу.

У результаті проведеного дослідження принципів та підходів до формування сукупності показників і визначення їх граничних значень, ми дійшли висновку, що при оцінці фінансової безпеки підприємства необхідно дотримуватись кількох

основних принципів. По-перше, параметри оцінки повинні відповідати сутності процесу, що аналізується. По-друге, важливим є принцип комплексності, який передбачає врахування всього комплексу факторів, що впливають на формування та зміцнення фінансової безпеки. Третім принципом є принцип системності, що передбачає систематизацію факторів і виділення найбільш суттєвих з них. Принцип послідовності проявляється в етапності оцінки фінансової безпеки, а принцип відповідності полягає у забезпеченні взаємозв'язку між критерієм і системою показників. Також важливим є принцип плановості, згідно з яким кожне підприємство повинно враховувати та планувати показники фінансової безпеки для досягнення поточних і стратегічних цілей. Останнім принципом є принцип зацікавленості, який стимулює покращення ефективності використання факторів виробництва з метою пошуку і забезпечення резервів економічного і соціального розвитку підприємства.

Висновки. Отже, фінансова стійкість та фінансова безпека малих підприємств залежить від їхньої здатності до швидкої адаптації, ефективного управління ризиками та стратегічного планування. Війна, економічна

нестабільність та зміни на світовому ринку вимагають впровадження дієвих фінансових інструментів, моніторингу загроз і мінімізації їхнього впливу. Ключову роль відіграють управління фінансовою стійкістю та ліквідністю, диверсифікація доходів, оптимізація витрат і контроль боргового навантаження. Важливим аспектом є взаємодія між підприємствами, державними органами та фінансовими установами для підтримки стабільності бізнесу. У кризових умовах необхідно посилювати корпоративне управління, забезпечуючи прозорість і відповідальність у фінансових рішеннях. Підвищення рівня фінансової безпеки має стати стратегічним пріоритетом, що сприятиме не лише фінансовій стійкості малих підприємств у воєнний час, а й їхньому подальшому розвитку.

Таким чином, фінансова безпека підприємства є багатогранним поняттям, яке включає не лише інструменти для захисту від фінансових ризиків, але й стратегії для забезпечення стабільного розвитку у складних умовах розвитку циклічної економіки. І саме в умовах війни ці стратегії набувають особливої актуальності, адже здатність до адаптації та ефективного управління фінансовими

потокami є необхідною умовою для збереження фінансової стійкості підприємства та розвитку економіки загалом.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку передбачають удосконалення методології оцінки фінансової стійкості та фінансової безпеки малих підприємств в умовах воєнного стану, зокрема розробку адаптивних індикаторів, що враховують високий рівень економічної невизначеності. Важливим напрямом є поглиблене вивчення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансову стійкість підприємств, включаючи макроекономічні ризики, зміни в міжнародних фінансових відносинах та ефективність державної підтримки. Окремої уваги потребує аналіз цифрових фінансових технологій, які можуть сприяти зміцненню фінансової стійкості та фінансової безпеки шляхом автоматизації фінансового менеджменту, ризик-менеджменту та прогнозування кризових явищ. Також перспективним є дослідження стратегій антикризового управління, що дозволять підприємствам швидше адаптуватися до нестабільного середовища та забезпечувати довгострокову фінансову стійкість підприємств.

Література:

1. Амосов О.Ю.(2012) Формування системи оцінки фінансової безпеки підприємства. *Економіка підприємства*. № 1. С. 8-13.
2. Горячева К.С.(2006) Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Київ: НАУ, 17 с.
3. Портнова Г.О., Антоненко В.М. (2012) Фінансова безпека підприємств: сучасні погляди щодо сутності та оцінки. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. № 1. С. 345-355. URL: https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/28623/1/znpnudps_2012_1_35.pdf
4. Бланк О.І. (2017) Управління фінансами підприємств : підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ: нац. торг.-екон. ун-т, С. 792. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIwNw==/4acb3d5dd8a83a8869162381a2536.pdf>
5. Журавльова І.В., & Лелюк С.В.(2013) Морфологічний аналіз фінансової безпеки суб'єкта підприємництва. *Вісник НТУ «ХПІ»*. № 49(1022). С. 51-60.
6. Ілляшенко С.М. (2003) Складові економічної безпеки підприємства та підходи до їх оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. № 3(21). С. 12-19.
7. Полтініна О.П., Юшко С.В., & Малишко Є.О. та ін.(2021); Фінанси: навчально-методичний посібник за заг. ред. д-ра екон. наук, професора І. В. Журавльової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, С. 216. URL: <http://repository.hneu.edu.ua.pdf>
8. Eccles, R.G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution: Shareholders are getting serious about sustainability. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution?ct=16016>
9. Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation>.
10. Linkov, I., & Trump, B.D. (2019). The science and practice of resilience. Cham: Springer Nature. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-04565-4>

11. Moore, J. F. (1996). *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York: Harper Business.
12. Prewett, K., & Terry, A. (2018). COSO's updated enterprise risk management framework-A quest for depth and clarity. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 29 (3), 16-23. DOI: <https://doi.org/10.1002/jcaf.22346>
13. Костенко Ю. О., Короленко О. Б., & Гузь М. М.(2022) Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
14. Румик, І., Плетенецька, С., & Царенок, О. (2023). Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(72), 9-19. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19>
15. Лютий І.О., Боринець С.Я., & Варналій З.С., та ін.(2017) *Фінанси*. Підручник за ред. д.е.н., проф. І.О. Лютого. Київ : Видавництво Ліра-К, С. 728. URL: <https://lira-k.com.ua/preview/12444.pdf?srsId=AfmBOop5ky-m5pa1EBY14o5T2v2ObHvrQ7AsIMmq2lihk9fIxLazB0gP>
16. Єрмошенко М. (2001) *Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія запобігання*. Київ: Київ. нац. тог-екон. ун-т., С. 309.
17. Малик О.В.(2015) *Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства: дис. канд. екон. наук: Хмельницький*, С. 263
18. Кузенко Т.Б., Мартюшева Л.С., Грачов О.В., & Литовченко О.Ю. (2010) *Фінансова безпека підприємства: навч. посіб.* Харків: ХНЕУ, С. 304 URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf>
19. Калетнік Г.(2012) Стійкість економіки як фактор безпеки та розвитку держави. *Економіка України*. № 7. С. 16-25. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv_2012_7_3
20. Бобров Є.(2012) Сучасні підходи до дослідження економічної безпеки *Економіка України*. № 4. С. 80-85. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv12_4_10
21. ТОВ «ПОРТМОНЕ». URL: <https://clarity-project.info/edr/31868613/finances>
22. Барановський О.І.(2004) *Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): Монографія*. Київ: Київ. нац.торг-екон.ун-т, С. 759. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv.zip
23. Наказ міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>

УДК 620.9(439+498)

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-72-79

Дата надходження: 23.07.2025

Дата прийняття до друку: 26.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УГОРЩИНИ

Дмитро Іванович Ткач¹, Дмитро Костянтинівич Ткач²

¹Д-р політ. наук, професор кафедри журналістики ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, e-mail: dtkach2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6947-2036>

²Д-р філософії з економіки. Науковий співробітник, Центр інновацій та технологічного розвитку, Державна установа "Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України" м.Київ, Україна, e-mail: dtkach1994@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1401-3324>

FORMATION OF HUNGARY'S NATIONAL ENERGY STRATEGY

Dmytro Ivanovych Tkach¹, Dmytro Kostyantynovych Tkach²

¹Doctor of Political Sciences, Professor at the Department of Journalism, University "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: dtkach2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6947-2036>

²PhD in Economics. Research Fellow, Center for Innovation and Technological Development, State Institution "Dobrov Institute for Scientific and Technological Potential and Science History Studies of the NAS of Ukraine", Kyiv, Ukraine, e-mail: dtkach1994@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1401-3324>

Анотація. Формування ефективних національних енергетичних стратегій країнами Центрально-Східної Європи набуває особливої значущості в умовах глобальної енергетичної трансформації, зростання геополітичних ризиків та необхідності забезпечення енергетичної безпеки. Російсько-українська війна кардинально змінила енергетичну карту Європи, актуалізуючи питання незалежності від російських енергоносіїв. Досвід Угорщини як члена ЄС у розробці довгострокових енергетичних стратегій становить значний інтерес для України в контексті європейської інтеграції та реформування енергетичного сектору. Ця країна, маючи подібні географічні та історичні умови з Україною, демонструє власні підходи до енергетичної політики, що робить її досвід особливо цінним для розуміння регіональних особливостей енергетичного планування.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі особливостей формування та реалізації національної енергетичної стратегії, виявленні тенденцій і відмінностей у підходах до забезпечення енергетичної безпеки та переходу до сталої енергетики, а також оцінці їх відповідності європейським стандартам і цілям кліматичної нейтральності до 2050 року.

Методологія дослідження базується на системному підході з використанням методів порівняльного аналізу, структурно-функціонального методу, аналізу документів і статистичних даних, методу експертних оцінок, а також SWOT-аналізу енергетичних систем досліджуваних країн. Застосовано міждисциплінарний підхід, що поєднує політичний, економічний та технологічний аспекти енергетичного планування.

Наукові результати. Виявлено ключові принципи формування енергетичної стратегії Угорщини: диверсифікація енергопостачання, розвиток відновлюваних джерел енергії, модернізація енергетичної інфраструктури та забезпечення енергоефективності. Встановлено, що Угорщина робить акцент на ядерній енергетиці та газовій інфраструктурі з орієнтацією на співпрацю з Росією. Водночас країна активно імплементує європейські директиви у сфері енергетики, демонструючи власні темпи декарбонізації та специфічні підходи до енергетичної дипломатії.

Перспективи подальших досліджень передбачають аналіз впливу енергетичних стратегій на економічний розвиток регіону, вивчення механізмів міжнародного енергетичного співробітництва та розробку рекомендацій для вдосконалення енергетичної політики України з урахуванням позитивного досвіду сусідніх країн.

Ключові слова: енергетичні стратегії, Угорщина, енергетична безпека, відновлювані джерела енергії, диверсифікація енергопостачання, європейська енергетична політика, декарбонізація, енергоефективність.

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

Abstract. The formation of effective national energy strategies by countries of Central and Eastern Europe is gaining particular relevance in the context of global energy transformation, increasing geopolitical risks, and the need to ensure energy security. The Russian-Ukrainian war has radically changed the energy map of Europe, highlighting the issue of independence from Russian energy carriers. Hungary's experience as an EU member in developing long-term

energy strategies is of significant interest to Ukraine in the context of European integration and reforming the energy sector. This country, sharing similar geographical and historical conditions with Ukraine, demonstrates its own approaches to energy policy, making its experience particularly valuable for understanding regional peculiarities of energy planning.

The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the features of the formation and implementation of national energy strategy, identify trends and differences in approaches to ensuring energy security and the transition to sustainable energy, as well as to evaluate their compliance with European standards and goals for climate neutrality by 2050.

The research methodology is based on a systemic approach using methods of comparative analysis, structural-functional method, analysis of documents and statistical data, the method of expert assessments, as well as SWOT analysis of the energy systems of the studied countries. An interdisciplinary approach was applied, combining political, economic, and technological aspects of energy planning.

Scientific results. The key principles of the formation of Hungary's energy strategy were identified: diversification of energy supply, development of renewable energy sources, modernization of energy infrastructure, and ensuring energy efficiency. It was established that Hungary emphasizes nuclear energy and gas infrastructure with an orientation towards cooperation with Russia. At the same time, the country actively implements European directives in the field of energy, demonstrating its own pace of decarbonization and approaches to energy diplomacy.

Prospects for further research include analyzing the impact of energy strategies on the economic development of the region, studying mechanisms of international energy cooperation, and developing recommendations for improving Ukraine's energy policy, taking into account the positive experience of neighboring countries.

Key words: energy strategies, Hungary, energy security, renewable energy sources, diversification of energy supply, European energy policy, decarbonization, energy efficiency.

Formulas: 0, fig.: 0, tab.: 2, bibl.: 17

Постановка проблеми.

Формування національної енергетичної стратегії Угорщини в умовах сучасних геополітичних викликів та енергетичної трансформації Європи набуває особливої актуальності. Угорщина опинилася в унікальній ситуації серед країн Центрально-Східної Європи, намагаючись збалансувати національні енергетичні інтереси з вимогами європейської інтеграції та кліматичної політики ЄС.

Основна проблема полягає у протиріччі між прагненням Угорщини зберегти енергетичну автономію та необхідністю відповідати європейським стандартам декарбонізації. Країна продовжує підтримувати тісні енергетичні зв'язки з Росією, зокрема у межах проекту розширення АЕС «Пакш» за участі «Росатому» та імпорту російського газу, що суперечить загальноєвропейській тенденції до енергетичної незалежності від російських енергоносіїв.

Додатковою проблемою є повільний розвиток відновлюваних джерел енергії у порівнянні з іншими країнами ЄС, особливо у сфері вітрової генерації, що ставить під сумнів досягнення кліматичних цілей до 2030 року. Угорська модель енергетичної стратегії, яка робить ставку на ядерну енергетику та природний газ як

перехідне паливо, викликає дискусії щодо її сумісності з концепцією «зеленого переходу» ЄС.

Відсутність комплексного наукового аналізу специфіки угорського підходу до формування енергетичної стратегії обмежує розуміння альтернативних шляхів забезпечення енергетичної безпеки в регіоні та ускладнює розробку рекомендацій для інших країн Центрально-Східної Європи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика національної енергетичної стратегії Угорщини перебуває у центрі уваги науковців у контексті європейської енергетичної інтеграції та переходу до сталої енергетики.

Енергетичну політику Угорщини детально аналізують Szabó S., Bódis K., Huld T., Moner-Girona M. (2012), Bozsik N., Szeberényi A. (2023), Vadovics E. (2019), Herczeg A., Vastag G. (2019), які підкреслюють значення кліматичної політики в енергетичній стратегії країни та відзначають роль Національної енергетичної стратегії до 2030 року у взаємозв'язку із політикою ЄС.

Регіональні аспекти співпраці розглядають Sylvia Beyer, Gergely Molnar (2022), які досліджують диверсифікацію газопостачання та акцентують увагу на

планах Угорщини щодо збільшення внутрішнього видобутку газу до 2 млрд м³.

Перехід до відновлюваних джерел енергії аналізують Burciu et al. (2025), які досліджують вплив інноваційних технологій на кінцеве споживання енергії.

Питання розвитку енергетичних спільнот та децентралізації підняті у дослідженні CAN Europe (2022), де розглянуто енергетичні кооперативи як інструмент демократизації енергетичного ринку.

Офіційні стратегічні документи вивчають Janos Szlavik, Mária Csete (2020), які наголошують, що Угорщина була однією з перших країн, які закріпили на законодавчому рівні зобов'язання досягти вуглецевої нейтральності до 2050 року.

Незважаючи на наявність цих досліджень, бракує системного аналізу механізмів формування енергетичної стратегії з урахуванням впливу пандемії COVID-19 та російсько-українського конфлікту. Потребує поглибленого вивчення роль національних особливостей у виборі енергетичних пріоритетів, а також потенційне застосування досвіду Угорщини для інших країн регіону, зокрема України.

Постановка завдання. Метою дослідження є комплексний аналіз особливостей формування національної енергетичної стратегії Угорщини та оцінка ефективності підходів до забезпечення енергетичної безпеки у контексті європейської інтеграції й сучасних геополітичних викликів.

Основні завдання:

- проаналізувати концептуальні основи та принципи формування енергетичної стратегії Угорщини;
- дослідити вплив членства в ЄС на визначення енергетичних пріоритетів країни;
- розглянути стратегії диверсифікації енергопостачання та розвитку відновлюваних джерел енергії;
- оцінити роль національних особливостей у виборі енергетичного курсу;

- визначити перспективи використання угорського досвіду для інших країн Центрально-Східної Європи, зокрема України.

Методи дослідження: аналіз енергетичних стратегій і політик, структурно-функціональний метод, аналіз офіційних документів (стратегії, директиви ЄС, статистичні матеріали), системний підхід до вивчення факторів впливу на енергетичну політику, статистичний аналіз динаміки показників.

Об'єкт дослідження: національна енергетична стратегія Угорщини.

Предмет дослідження: процеси формування та реалізації енергетичної стратегії Угорщини в умовах європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження

Угорщина – прагматична енергетична політика. Угорщина вирізняється одним із найбільш прагматичних підходів до формування національної енергетичної стратегії серед країн Центрально-Східної Європи. Її політика базується на балансуванні між необхідністю виконання європейських кліматичних зобов'язань та збереженням енергетичної безпеки шляхом підтримки традиційних партнерств у сфері постачання енергоресурсів.

Ключовим документом, який визначає сучасний вектор розвитку галузі, є Національна енергетична стратегія Угорщини, затверджена урядом у січні 2020 року, а також Національний енергетичний і кліматичний план (NECP) до 2030 року з перспективою до 2040 року. Вони структуровані навколо трьох основних стратегічних стовпів: чиста енергія, розумна енергія та доступна енергія.

Передбачено реалізацію понад 40 стратегічних заходів, спрямованих на досягнення довгострокової мети – скорочення викидів парникових газів на 95% до 2050 року у порівнянні з рівнем 1990 року. Водночас Угорщина зберігає значну увагу до розвитку ядерної енергетики, розглядаючи її як ключовий інструмент забезпечення стабільності енергосистеми, інтеграції відновлюваних

джерел енергії та поступового переходу до кліматично нейтральної економіки (Паламарчук, 2021).

Таким чином, енергетична стратегія Угорщини поєднує європейські кліматичні

орієнтири з прагматичним підходом до енергетичної безпеки, зберігаючи баланс між екологічними вимогами та національними інтересами.

Таблиця 1

Основні цілі та індикатори Національної енергетичної стратегії Угорщини до 2030 року

Показник	Базовий рік (2020)	Ціль 2030	Ціль 2050
Частка відновлюваних джерел енергії (%)	12,6%	21%	85%
Зниження викидів CO ₂ (% від рівня 1990)	-32%	-40%	-85%
Енергоефективність (зниження споживання)	-	23%	50%
Частка ядерної енергетики (%)	48%	52%	55%
Енергетична залежність (%)	58%	45%	20%

Складено автором. Джерело: International Energy Agency (IEA) (2022)

Особливістю угорської енергетичної політики є її виражений прагматизм у питаннях енергетичної безпеки, що проявляється у збереженні стратегічних енергетичних партнерств незалежно від геополітичних тенденцій. Угорщина залишається однією з найбільш залежних від російських енергоносіїв країн ЄС, імпортуючи близько 80% природного газу, 65% нафти та 100% ядерного палива з Росії. Центр політичних досліджень (2025).

Після початку російського вторгнення в Україну уряд Віктора Орбана оголосив надзвичайний стан в енергетиці 13 липня 2022 року, однак основною метою було не скорочення російського імпорту, а збільшення внутрішнього виробництва газу та вугілля, забезпечення додаткових імпортих поставок газу з Росії та збільшення потужності вугільної електростанції Матра. Це рішення кардинально відрізняється від підходів інших європейських країн та демонструє готовність угорського керівництва йти проти загальноєвропейських тенденцій заради забезпечення національних енергетичних інтересів.

Ядерна енергетика становить основу угорської енергетичної стратегії та є ключовим елементом забезпечення енергетичної незалежності країни. АЕС Пакс, розташована за 100 кілометрів на південний захід від Будапешта на берегах Дунаю, є єдиною діючою атомною електростанцією в Угорщині та виробляє понад 50% електроенергії країни. Станція включає чотири енергоблоки ВВЕР-440 моделі В-213, введені в експлуатацію між 1982 та 1987 роками, термін експлуатації яких було продовжено: першого блоку до 2032 року, другого до 2034 року, третього до 2036 року та четвертого до 2037 року. Завдяки оптимізації, модернізації та покращенню палива потужність станції було безпечно збільшено до 2000 МВт у 2009 році, що дозволило підвищити енергетичну безпеку країни.

Стратегічним пріоритетом угорської енергетичної політики є реалізація проекту Пакс II, який передбачає будівництво двох нових енергоблоків ВВЕР-1200 потужністю 1200 МВт кожен. Угода з російською державною корпорацією "Росатом" була підписана в січні 2014 року після рішення уряду відмовитися від

відкритого тендеру, що викликало критику з боку ЄС та демонструє прагматичний підхід угорського керівництва до вибору енергетичних партнерів. Загальна вартість проекту становить 12,5 мільярдів євро, 80% якої фінансується російським державним кредитом на суму 10 мільярдів євро терміном на 21 рік з процентною ставкою нижче 4% протягом перших 11 років, потім 4,5% та 4,95%. Угорський парламент схвалив фінансову угоду голосуванням 256 за, 29 проти та 10 утримались, що демонструє широку політичну підтримку ядерних амбіцій країни. У грудні 2024 року Угорське агентство з атомної енергії схвалило попередній звіт з безпеки для станції, а у червні 2025 року США зняли санкції щодо проекту після приходу до влади адміністрації Трампа, що дозволило відновити будівництво після тимчасових затримок. Global Energy Prize (2024).

Розвиток відновлюваної енергетики в Угорщині характеризується селективним підходом та пріоритетністю економічної ефективності над екологічними міркуваннями. Згідно з попередніми оцінками Угорського агентства з енергетики та комунальних послуг, відновлювані джерела забезпечили 19,2% виробництва енергії в країні у 2021 році. Сонячна енергетика стала провідним джерелом відновлюваної енергії, виробивши 3,793 ГВт·год, що на 54,3% більше порівняно з 2020 роком та становить 10,6% від загального виробництва електроенергії в Угорщині. До 2022 року встановлена потужність сонячної енергетики досягла 4,8 ГВт, зросла з 26

МВт у 2016 році, що демонструє вражаючий розвиток цього сектору. У 2023 році сонячна енергетика забезпечила 88% від загального виробництва відновлюваної енергії в країні, що робить Угорщину одним з лідерів у Центральній Європі за темпами розвитку фотовольтаїки. Hungary – Energy Market Overview: Nuclear and Renewables (2024).

Водночас угорська політика щодо вітрової енергетики демонструє прагматичний підхід до балансування економічних та соціальних факторів. Незважаючи на значний потенціал вітрової енергетики, уряд ефективно заборонив будівництво нових вітрових ферм законом 2016 року, який вимагає розташування вітрових турбін на відстані понад 12 км від будь-якого населеного пункту. Це рішення було мотивоване соціальними міркуваннями та підтримкою сільських громад, що є важливою електоральною базою правлячої партії Фідес. Наразі встановлена потужність вітрової енергетики становить лише 330 МВт, що не змінювалося з 2012 року, хоча європейські прогнози передбачали зростання до 1,2 ГВт до 2020 року. У 2022 році Угорщина опублікувала План відновлення та стійкості, який передбачає загальний обсяг 2,300 мільярдів форинтів (близько 6 мільярдів євро) для стратегічних проектів розвитку енергетичного сектору, що може призвести до будівництва додаткових вітрових ферм у майбутньому. Wolf Theiss (2023).

Таблиця 2

Структура виробництва електроенергії в Угорщині

Джерело енергії	2015	2020	2023	Планується 2030
Ядерна енергетика (%)	52,7	47,8	46,2	52,0
Природний газ (%)	19,4	20,1	21,5	15,0
Вугілля (%)	21,1	14,2	12,8	5,0
Сонячна енергетика (%)	1,2	7,8	12,5	18,0
Вітрова енергетика (%)	0,6	2,1	2,8	6,0
Гідроенергетика (%)	2,1	2,2	2,1	2,0
Біомаса (%)	2,9	5,8	2,1	2,0

Складено автором. Джерело: Enerdata (2024)

Енергетична безпека Угорщини базується на диверсифікованому підході до джерел постачання при збереженні традиційних енергетичних партнерств. Країна імпортує сиру нафту переважно з Росії (1,6 мільярда доларів), Австрії (627 мільйонів доларів), Румунії (153 мільйони доларів), Болгарії (75 мільйонів доларів) та Польщі (51 мільйон доларів), при цьому понад 65% угорської сирової нафти надходить з Росії через нафтопровід "Дружба". International Trade Administration (2024). У травні 2022 року трубопровідні поставки нафти отримали виключення від загальноєвропейського ембарго на російську нафту, що означає, що російські поставки нафти продовжуватимуть надходити до Угорщини, Словаччини та Чехії після грудня 2022 року. Нафтопереробний завод MOL у Будапешті має річну потужність 8 мільйонів тонн, з яких 7 мільйонів було використано у 2021 році, і може переробляти до 35% неросійської сирової нафти, що забезпечує певну гнучкість у диверсифікації поставок.

Природний газ залишається найбільш проблематичним аспектом угорської енергетичної безпеки через високий рівень залежності від російських поставок. Угорщина використовує 10 мільярдів кубометрів природного газу щорічно, майже 85% якого надходить з Росії, що робить країну однією з найбільш залежних від російського газу в ЄС. У вересні 2021 року Угорщина підписала новий 15-річний газовий контракт з "Газпромом", ціна якого прив'язана до європейського ринкового ціноутворення. Незважаючи на трубопровідні з'єднання з шістьма з семи сусідніх країн, Угорщина не змогла отримати значні обсяги газу від постачальників поза межами Росії. Після отримання субсидії ЄС у розмірі 110 мільйонів доларів для співфінансування проекту з хорватським урядом, LNG-термінал Крк почав працювати в січні 2021 року з початковою потужністю 2,6 млрд кубометрів на рік, яка була збільшена до 2,9 млрд кубометрів у квітні 2022 року. Два газові трейдери, пов'язані з Угорщиною, MET та MVM, зарезервували 1,4 мільярда

кубометрів потужності в порту, що може забезпечити альтернативні поставки газу в майбутньому.

Економічні аспекти угорської енергетичної стратегії демонструють важливу роль державних та приватних енергетичних компаній у реалізації національних пріоритетів. MOL Group, угорська нафтогазова компанія, в якій уряд володіє 26% акцій, відіграє ключову роль в енергетичній політиці країни (Atlantic Council, 2019). Компанія активно розширює свою присутність у сфері відновлюваної енергетики, зокрема сонячної енергетики. Наразі MOL Group має 6 сонячних парків в Угорщині загальною потужністю 31,5 МВт та додаткову потужність сонячних електростанцій 13,6 МВт у Хорватії (MOL Expansion, 2024). Відповідно до своєї стратегії, компанія працює над подальшими інвестиціями в сонячну енергетику в обох країнах з метою збільшення групової потужності відновлюваної генерації до близько 200 МВт до 2026 року. У грудні 2024 року MOL придбала фотовольтаїчні активи в Баллосьозі, що наблизить відновлювані потужності компанії до 200 МВт з подальшими перспективами зростання завдяки активам та експертизі Alteo Plc, більшість якої належить MOL та її партнерам.

Прагматичний підхід Угорщини до енергетичної політики особливо яскраво проявляється в контексті європейських санкцій проти Росії та національних енергетичних інтересів. У жовтні 2023 року Болгарія прийняла закон про оподаткування російського газу, що транзитом до Угорщини, ставкою 20 левів (10,22 євро) за МВт·год, що становить приблизно 20% від закупівельної ціни газу, при цьому витрати, ймовірно, сплачує "Газпром". Угорщина висловила скарги щодо цього податку, що демонструє готовність відстоювати свої енергетичні інтереси навіть у відносинах з сусідніми країнами ЄС. Міністр закордонних справ Петер Сійярто неодноразово заявляв, що Угорщина продовжуватиме купувати доступну нафту та газ незалежно від їх походження, позиціонуючи це як питання

національного суверенітету та економічної раціональності.

Перспективи розвитку угорської енергетичної стратегії пов'язані з необхідністю адаптації до мінливих європейських вимог при збереженні прагматичного підходу до енергетичної безпеки. Міжнародне енергетичне агентство у своєму звіті 2022 року закликала Угорщину скоротити споживання викопного палива та диверсифікувати енергетичні джерела шляхом розвитку широкого портфеля відновлюваних джерел, використовуючи значний потенціал вітрової та геотермальної енергії, а також продовження терміну експлуатації існуючих реакторів там, де це дозволяє безпека. Водночас МЕА підкреслює, що Угорщина має критично важливу роль у вдосконаленні зв'язків країн Центральної та Східної Європи з регіональними сховищами газу та новими LNG-терміналами в інших частинах Європейського Союзу.

Угорщина планує поетапно відмовитися від використання вугілля для виробництва електроенергії до 2030 року, а за можливості до 2025 року, якщо уряд зможе своєчасно сприяти "справедливому переходу" шляхом переведення прямих та непрямих робочих місць у видобутку бурого вугілля та виробництві електроенергії на буровугільній електростанції Матра на інші енергетичні джерела. Остання вугільна електростанція Угорщини, Матра, виробляла близько 9% потреб країни в електроенергії у 2020 році та обслуговується двома вугільними шахтами у Вішонті та Бюккабрані. Christin, S., & Stefanini, S. (2018, November 20).

Література:

1. Szabó, S., Bódis, K., Huld, T., & Moner-Girona, M. (2012). Climate and Energy Policy in Hungary. *Energies*, 5(2), 494-517 p. <https://doi.org/10.3390/en5020494>
2. Norbert Bozsik, András Szeberényi, Nándor Bozsik. *Examination of the Hungarian Electricity Industry Structure with Special Regard to Renewables*. *Energies*, 2023, 16 №, 3826.

Нинішній генератор планується закрити у 2025 році і замінити на газотурбінну установку комбінованого циклу, що демонструє поступовий перехід до більш чистих технологій. У контексті плану REPowerEU, що відображає рішучі дії Європи щодо припинення енергетичної залежності від Росії до 2027 року, існуючі стратегії та цілі потребують перегляду, однак Угорщина продовжує відстоювати свій прагматичний підхід до енергетичної політики.

Висновок. Формування національної енергетичної стратегії Угорщини демонструє унікальний приклад прагматичної енергетичної політики, яка пріоритизує енергетичну безпеку та економічну ефективність над геополітичними міркуваннями та ідеологічними установками. Незважаючи на критику з боку європейських партнерів та міжнародних організацій, угорський підхід забезпечує стабільність енергопостачання при відносно низьких цінах для споживачів, що є важливим політичним активом для правлячої партії. Ключовими елементами цієї стратегії є розширення ядерних потужностей через проект Пакс II, селективний розвиток відновлюваних джерел з акцентом на сонячну енергетику, збереження енергетичних зв'язків з Росією при поступовій диверсифікації постачань та активна роль державних енергетичних компаній у реалізації національних пріоритетів. Успішність цієї стратегії залежатиме від здатності Угорщини адаптуватися до мінливих європейських вимог при збереженні енергетичної незалежності та економічної конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

3. Edina Vadovics. *The Energy Challenge in Hungary: A Need for More Complex Approaches*. *Energy Demand Challenges in Europe*. Palgrave Pivot, 2019, p. 113–129.
4. András Herczeg та Gyula Vastag. *New Directions in the Hungarian Energy Market: Transformation of the National Public Utility*. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2019 (2), p. 110–121.

5. Sylvia Beyer, Gergely Molnar. *Accelerating energy diversification in Central and Eastern Europe*. <https://www.iea.org/commentaries/accelerating-energy-diversification-in-central-and-eastern-europe>
6. Burciu, A., Bostan, I., Kicsi, R., Buta, S., Zoltan, R., & Condratov, I. Towards a sustainable approach of energy policy in the EU: empirical evidence for the Visegrad Group. *Frontiers in Energy Research*, 2025, 13, Article 1515788. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2025.1515788>
7. Communities for RES - Energy Communities in Central Eastern Europe. <https://caneurope.org/cec-energy-communities/>
8. Janos Szlavik, Mária Csete. Climate and Energy Policy in Hungary. https://www.researchgate.net/publication/272647507_Climate_and_Energy_Policy_in_Hungary.
9. Д. М. Паламарчук, Н. О. Паламарчук. АНАЛІЗ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ КРАЇН УЧАСНИЦЬ МІЖНАРОДНОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО АГЕНТСТВА. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/8.pdf
10. Hungary 2022 – Energy Policy Review. Executive Summary. <https://www.iea.org/reports/hungary-2022/executive-summary>
11. Центр політичних досліджень. (2025). Зміст російсько-угорських відносин в контексті ситуації в Україні [Електронний ресурс]. <https://cpd.gov.ua/main/zmist-rosijsko-ugorskyh-vidnosyn/>
12. Global Energy Prize. (2024). Hungary's Paks II NPP receives approval for pouring of first concrete [Електронний ресурс]. URL: <https://globalenergyprize.org/en/2024/12/06/hungarys-paks-ii-npp-receives-approval-for-pouring-of-first-concrete/>
13. Hungary – Energy Market Overview: Nuclear and Renewables. <https://www.trade.gov/market-intelligence/hungary-energy-market-overview-nuclear-and>.
14. Wolf Theiss. (2023). *Winds of change: Positive outlook for Hungary's wind energy regulations*. Wolf Theiss Insights. Отримано з <https://www.wolftheiss.com/insights/positive-outlook-for-hungarys-wind-energy-regulations/>
15. Enerdata. (2024, 09, 5). *Hungary Energy Information*. <https://www.enerdata.net/estore/energy-market/hungary/>
16. International Trade Administration. (2024). *Hungary – Energy*. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/hungary-energy>
17. Christin, S., & Stefanini, S. (2018, November 20). Hungary wants end to coal power by 2030. *Climate Home News*. з <https://www.climatechangenews.com/2018/11/20/hungary-wants-end-coal-power-2030>

УДК 331.108

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-80-87

Дата надходження: 26.08.2025

Дата прийняття до друку: 15.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВІЙСЬКОВИХ ВИКЛИКІВ

Олеся Ананьєва¹, Володимир Халілов²

¹Канд. 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>

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

ECONOMIC DIAGNOSTICS OF THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND MILITARY CHALLENGES

Olesia Ananieva¹, Volodymyr Khalilov²

¹Ph. 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>

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

Анотація. У статті досліджено особливості управління персоналом підприємства в умовах цифровізації, гібридної роботи та військових викликів. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що інтеграція класичних теорій управління з інноваційними підходами (цифрове лідерство, Agile, People Analytics) дозволяє підвищити адаптивність бізнесу в умовах нестабільності. Метою статті є обґрунтування методики діагностики ефективності управління персоналом у контексті цифрової трансформації та воєнних викликів в Україні, а також розробка практичних рекомендацій для підвищення адаптивності та результативності кадрової політики підприємств у кризових умовах. Визначено модель синтезу класичних і сучасних підходів до HRM, яка включає: цифрові інструменти, гнучкі методики (Scrum, Kanban) та соціально відповідальні стратегії (CSR). Встановлено, що в умовах війни акцент в управлінні персоналом робиться на безпеку співробітників, психологічну підтримку, релокацію, підтримку мобілізованих та їхніх родин. Обґрунтовано нову парадигму Human-Centered HR як відповідь на виклики сучасності, що поєднує цифрові рішення з фокусом на добробут працівників і стратегічну сталість бізнесу. Підтверджено стале зростання цифрових HR-рішень в Україні у 2023–2025 рр., що стають критичними для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу у воєнний та повоєнний період. В статті запропоновано комплексну методику діагностики ефективності системи управління персоналом, що охоплює п'ять ключових напрямків: економічну результативність, якість кадрового складу, адаптивність, соціально-психологічні аспекти та стратегічну відповідність. Представлено матрицю взаємозв'язків критеріїв оцінки управління персоналом з фінансовими результатами підприємства, що дозволяє визначити вплив HR-стратегії на стійкість та конкурентоспроможність підприємства. Впровадження результатів дослідження дозволить українським підприємствам підвищити конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Ключові слова: економічна діагностика, ефективність, управління персоналом, цифровізація, Human-Centered HR, People Analytics.

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 2, **бібл.:** 19

Abstract. The article explores the features of personnel management in the context of digitalization, hybrid work, and military challenges. The research hypothesis is that integrating classical management theories with innovative approaches such as digital leadership, Agile, and People Analytics can enhance business adaptability in times of instability. The aim of the article is to substantiate the methodology for diagnosing the effectiveness of personnel management in the context of digital transformation and military challenges in Ukraine, and develop practical recommendations to improve the adaptability and effectiveness of HR policies in crisis conditions. A model for synthesizing classical and modern HRM approaches has been defined, incorporating digital tools, flexible methodologies (Scrum, Kanban), and socially responsible strategies (CSR). It has been established that in wartime, the emphasis in personnel management is on employee safety, psychological support, relocation, and support for mobilized individuals

and their families. A new Human-Centered HR paradigm is substantiated as a response to contemporary challenges, combining digital solutions with a focus on employee well-being and strategic business sustainability. The steady growth of digital HR solutions in Ukraine in 2023–2025 has been confirmed, becoming critical for ensuring business competitiveness in the war and post-war period. The article proposes a comprehensive methodology for diagnostic HR system effectiveness, covering five key areas: economic performance, staff quality, adaptability, socio-psychological aspects, and strategic alignment. A matrix is presented linking HR evaluation criteria with enterprise financial outcomes, enabling the assessment of HR strategy impact on business resilience and competitiveness. The implementation of the research findings will help Ukrainian enterprises enhance their competitiveness in the global environment.

Keywords: economic diagnostics, effectiveness, personnel management, digitalization, Human-Centered HR, People Analytics.

Formulas: 0, **fig.:** 1, **tab.:** 2, **bibl:** 19

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та воєнної агресії проти України, підприємства зіштовхуються з безпрецедентними викликами у сфері управління персоналом. Трансформація трудових процесів, віддалена робота, кібербезпека, нестабільність трудового ринку, емоційне вигорання працівників та мобілізація персоналу зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління людськими ресурсами. У таких умовах ключовим фактором конкурентоспроможності стає здатність підприємства впроваджувати сучасні концепції управління персоналом, які відповідають викликам часу та сприяють формуванню ефективних, мотивованих і висококваліфікованих команд, а також розробка нових інструментів діагностики ефективності управління персоналом, що дозволяють своєчасно виявляти «слабкі місця» у кадровій політиці та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Упродовж 2023–2025 рр. зросла кількість наукових публікацій щодо управління персоналом в умовах війни (Куделя, 2023) та цифрових змін (Грідін, 2025). Основними напрямками досліджень стали: гібридні моделі роботи (McKinsey, 2023), вплив цифрових технологій (Кравчук, Варіс & Рубель, 2024), управління талантами в кризовий період (Лігоненко, Цимбалюк, & Демченко, 2021), кіберризик у HR-сфері та формування HR-бренду в умовах турбулентності.

Велика кількість наукових досліджень присвячена оцінці ефективності системи управління

персоналом підприємства. Традиційні методи оцінки базуються на економічних результатах діяльності підприємства (Ананьєва & Гофман, 2021). Сучасні дослідження даної проблематики все частіше фокусуються не лише на економічних результатах, а й на здатності працівників адаптуватися, зберігати мотивацію та соціальну залученість (Замлинський, Скрипник & Федака, 2025). Це свідчить про переосмислення традиційних підходів та перехід до більш комплексного, людиноцентричного напрямку в управлінні персоналом.

Однак недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції людиноцентричних та технологічних підходів в HRM, розробка гнучких комплексних моделей діагностики ефективності управління персоналом в умовах високої невизначеності, а також пошук сучасних концепцій, адаптованих до довготривалих кризових факторів.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування методики діагностики ефективності управління персоналом у контексті цифрової трансформації та воєнних викликів в Україні, а також розробка практичних рекомендацій для підвищення адаптивності та результативності кадрової політики підприємств у кризових умовах.

У статті використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід – для аналізу змін у концепціях управління персоналом в умовах цифрової трансформації та війни; порівняльний аналіз – для виявлення відмінностей між традиційними та сучасними моделями управління персоналом; контент аналіз

вторинних джерел – для узагальнення статистичних даних, звітів, аналітики з HR-практики; формалізоване моделювання – для побудови матриці взаємозв'язків критеріїв оцінки управління персоналом з фінансовими результатами підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується прискореною цифровізацією та глобальними геополітичними потрясіннями, що суттєво впливають на управління персоналом. В умовах війни в Україні та трансформації світових ринків праці HR-менеджмент потребує інноваційних підходів, заснованих на дата-орієнтованих рішеннях, гнучких організаційних структурах та соціально відповідальних практиках.

Сучасне бізнес-середовище характеризується:

– цифровою трансформацією (використання AI у HR на 45% зросло у 2025 році);

– гібридною роботою (78% українських компаній зберегли дистанційні формати);

– військовими викликами (24% працівників переживають PTSD, за даними МОЗ України).

Традиційні моделі управління персоналом неефективні в цих умовах. У таблиці 1 систематизовано ключові зміни в HR-практиках, які відбуваються під впливом технологічного прогресу та соціально-економічних змін. Порівняльний аналіз демонструє, як компанії переходять від класичних моделей до інноваційних рішень, що забезпечують гнучкість, ефективність та адаптивність у нових реаліях.

Таблиця 1

Ключові зміни у підходах до управління персоналом

Підхід	До трансформації	Після трансформації
Робоче середовище	Офісна зайнятість	Гібридний / дистанційний формат
KPI	Класичні метрики	Цифрові індикатори ефективності
Рекрутинг	Офлайн-інтерв'ю	AI-підбір персоналу, онлайн-асесмент
Навчання	Очні тренінги	eLearning, мікронавчання, AR/VR

Джерело: складено авторами на основі звітів Deloitte (2025), HireVue (2025)

Таблиця 1 служить наочним інструментом для оцінки трансформації таких аспектів HRM, як: організація робочого середовища (перехід від офісної до гібридної моделі); процеси рекрутингу (використання AI та даних замість суб'єктивних оцінок); системи навчання та розвитку (заміна традиційних тренінгів на цифрові формати).

Дані підкреслюють необхідність переосмислення HR-стратегій для підтримки конкурентоспроможності підприємств у динамічному середовищі.

Інноваційні технології, такі як штучний інтелект (AI), аналітика даних (People Analytics) та хмарні рішення, стають ключовими драйверами ефективності HR-процесів. У період 2023–2025 років компанії все більше

впроваджують цифрові інструменти для автоматизації рутинних операцій, підвищення точності прийняття рішень та створення персоналізованого досвіду для співробітників.

Серед основних напрямів цифровізації HR можна виділити:

1. Інтелектуальні системи управління персоналом (HRM), такі як SAP SuccessFactors та PeopleForce, які забезпечують комплексну автоматизацію HR-процесів/

2. AI-рекрутинг, що дозволяє скоротити час підбору та підвищити об'єктивність оцінки кандидатів завдяки інструментам на кшталт HireVue та Pymetrics/

3. People Analytics для прогнозування плинності кадрів, аналізу залученості та

стратегічного планування розвитку персоналу.

4. Сучасні платформи навчання (Coursera, Prometheus, корпоративні LMS), які забезпечують безперервний професійний розвиток у гнучкому форматі.

Ці інструменти не лише підвищують операційну ефективність HR-відділів, але й сприяють створенню адаптивного та мотивованого колективу, здатного успішно функціонувати в умовах невизначеності. У подальшому розвиток цифрових HR-рішень буде тісно пов'язаний із вдосконаленням AI-алгоритмів, інтеграцією VR/AR-технологій та зростанням ролі дата-аналітики в управлінні талантами.

Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для бізнесу, зокрема в сфері управління персоналом. Компанії змушені адаптувати HR-стратегії до нової реальності, де ключовими пріоритетами стали: захист працівників, підтримка мобілізованих та їхніх сімей, а також забезпечення безперервності бізнес-процесів у умовах нестабільності (Тюріна, Назарчук & Гурницький, 2024).

Сучасні HR-системи відповідають на ці виклики через:

- оперативні антикризові рішення (резервування кадрів, релокація);
- психологічну підтримку для працівників та їхніх родин;
- гнучкі організаційні механізми (віддалена робота, індивідуальні графіки);
- соціальну інтеграцію ветеранів через навчання та адаптаційні програми.

Ці підходи не лише зберігають бізнес-стабільність, але й формують нову філософію корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни.

У перспективі цей досвід може стати основою для: державних програм підтримки зайнятості ветеранів; міжнародних кейсів з кризового управління персоналом; нових стандартів соціальної відповідального бізнесу в умовах війни.

У сучасному світі, де технології та глобальні кризи трансформують ринок праці, класичні моделі управління персоналом вже не відповідають потребам бізнесу та суспільства. Виникає нова парадигма – Human-Centered HR (HC HR), яка ставить у центр уваги людину, її благополуччя та розвиток, а не лише продуктивність.

Цей підхід ґрунтується на розумінні, що щасливі та здорові співробітники – це основа стабільного бізнесу, особливо в умовах невизначеності. Він поєднує:

- психологічну підтримку (ментальне здоров'я, work-life balance);
- індивідуалізацію (особистісний розвиток, гнучкі кар'єрні треки);
- технологічні рішення (платформи для well-being, AI-аналітика залученості).

Ключові переваги цього підходу: зниження плинності кадрів – через підвищення рівня задоволеності працівників; зростання продуктивності – мотивовані та психологічно стійкі співробітники ефективніші; посилення іміджу роботодавця – соціально відповідальні компанії приваблюють кращі таланти.

Концепція Human-Centered HR – це не просто тренд, а необхідність для бізнесу, який прагне досягти довгострокового успіху в умовах цифрової ери, війни та соціальних змін. Human-Centered HR – це майбутнє управління персоналом, де бізнес і співробітники розвиваються разом, створюючи стійке та людське середовище. Дана концепція перетворює HR-відділи з адміністративних підрозділів на стратегічних партнерів, які формують стійкі, адаптивні та мотивовані команди.

Український бізнес у 2023–2025 роках активно адаптується до викликів війни та цифрової трансформації, що призводить до прискореного впровадження сучасних HR-інструментів. Рис. 1 візуалізує ключові тенденції у застосуванні цифрових рішень у сфері управління персоналом, демонструючи зростаючу роль технологій.

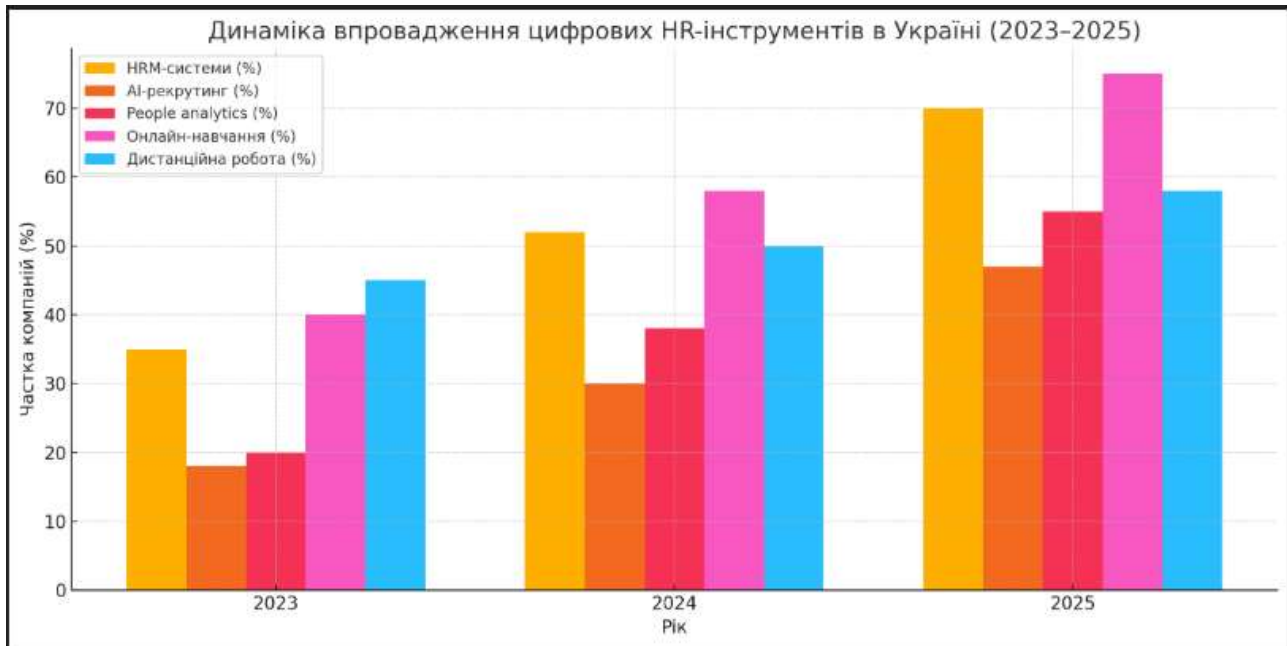


Рис. 1. Динаміка впровадження цифрових HR-інструментів в Україні в 2023–2025рр.

Джерело: складено авторами на основі звіту Deloitte (2025)

Рис. 1. свідчить про стабільне зростання впровадження цифрових HR-інструментів серед українських компаній у 2023–2025 роках. Найбільш помітні зміни:

- лідерство онлайн-навчання та дистанційної роботи – наслідок потреби у гнучкості під час війни;

- прискорення AI-рекрутингу – пошук ефективних методів підбору кадрів у умовах дефіциту фахівців;

- розвиток People Analytics – перехід від інтуїтивних рішень до дата-орієнтованого управління.

Ці дані підтверджують, що цифрові інструменти стають критичними для конкурентоспроможності українського бізнесу у воєнний та повоєнний період.

В умовах динамічного бізнес-середовища та цифрової трансформації ключовим завданням для підприємств є не лише впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, а й об'єктивно оцінювати їхню ефективність у кризових реаліях. Це вимагає створення гнучких інструментів аналізу, здатних враховувати як цифрові зміни, так і вплив зовнішніх загроз на мотивацію, продуктивність і стійкість персоналу. Сучасні дослідники в галузі HR-менеджменту наголошують на необхідності комплексної оцінки

ефективності системи управління персоналом. На нашу думку, методика оцінювання повинна включати п'ять ключових напрямків, які охоплюють як економічні, так і стратегічні, якісні та психологічні аспекти кадрової роботи:

1. Економічна ефективність.

Теоретично економічна ефективність HR-системи базується на підходах до управління результативністю персоналу (performance management) і вимірюванні впливу HR-ініціатив на фінансові результати компанії. Armstrong, M. (2022) підкреслює, що HR-вклад повинен вимірюватися в контексті ROI — рентабельності інвестицій у персонал, яка обраховується як співвідношення вигод від HR-заходів до витрат на їх реалізацію. Pulliam Phillips, P. & Phillips, J. (2019) розробили модель ROI в HR, яка включає не лише прямі фінансові вигоди, але й непрямі ефекти (зниження плинності кадрів, покращення залученості).

Основні показники економічної ефективності: виручка на одного працівника; продуктивність праці; частка витрат на персонал у виручці від реалізації продукції. Ці індикатори дозволяють оцінити внесок HR у фінансовий успіх організації.

2. Якість кадрового складу.

Теоретично даний напрямок опирається на концепції стратегічного управління талантами (talent management) і розвитку людського капіталу. Storey, J., Ulrich, D. & Wright, P.M. (2019) стверджують, що якість персоналу прямо корелює з якістю управлінських рішень та рівнем інноваційності в компанії. Кваліфікаційний рівень співробітників, глибина їх професійних знань і ступінь готовності до змін є ключовими для організаційного успіху. CIPD (2020) наголошує на важливості створення культури безперервного навчання (learning culture), що забезпечується системами внутрішнього навчання, сертифікації та зовнішнього розвитку персоналу.

Показники якості кадрового складу: рівень освіти персоналу; індекс навчання; частка сертифікованих працівників. Дані показники відображають інвестиції компанії у розвиток людського капіталу.

3. Адаптивність та інноваційність.

Цей аспект пов'язаний із теоріями організаційної гнучкості, змін та цифрової трансформації. Здатність організації до адаптації є критичним фактором виживання в умовах нестабільності. Це включає швидкість впровадження змін, цифрову зрілість HR-функцій та рівень автоматизації процесів. Організації з високим рівнем інноваційності впроваджують HRTech-рішення, використовують data-driven аналітику для прийняття рішень, а також адаптують гібридні моделі роботи.

Показники адаптивності та інноваційності: швидкість адаптації до змін (час на реструктуризацію під час кризи); частка автоматизованих процесів; використання цифрових HR-інструментів (електронні кадрові системи, AI у підборі).

4. Соціально-психологічні показники

Оснoву складає теорія мотивації та задоволеності працівників і концепція емоційного вигорання. Gallup (2023)

демонструє, що високий рівень залученості персоналу знижує рівень звільнень і підвищує продуктивність. Важливим є емоційне благополуччя та профілактика вигорання як основа сталого функціонування команди.

Показники соціально-психологічної оцінки: плинність кадрів; індекс задоволеності (eNPS, опитування); рівень емоційного вигорання. Оцінка психологічного клімату організації дозволяє своєчасно виявити проблеми та скоригувати мотиваційні стратегії.

5. Стратегічна відповідність

Цей напрям базується на концепції Balanced Scorecard (BSC), запропонованій Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996), згідно з якою HR має бути стратегічним партнером бізнесу. Важливим є узгодження HR-стратегії з цілями компанії — наприклад, забезпечення цифрової трансформації, виходу на нові ринки або зростання продуктивності.

Стратегічні показники оцінки: узгодженість кадрової стратегії з бізнес-цілями; наявність кадрового резерву на ключові посади; підтримка HR-інструментами реалізації стратегічних ініціатив.

Така комплексна оцінка ефективності управління персоналом стає не лише інструментом контролю, а й стратегічним важелем для формування адаптивної, мотивованої та інноваційно-орієнтованої команди, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах ведення бізнесу ефективне управління персоналом перестає бути виключно адміністративною функцією, а перетворюється на стратегічний інструмент, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. У таблиці 2 для комплексної оцінки запропоновано матрицю взаємозв'язків критеріїв оцінки управління персоналом з фінансовими результатами підприємства.

Таблиця 2

Взаємозв'язок критеріїв оцінки управління персоналом з фінансовими результатами підприємства

Критерій	Фінансовий вплив	Методика оцінки
Якість кадрів	Зростання продуктивності на 15–20%	Індекс навчання = Витрати на тренінги / ФОП
Адаптивність	Скорочення витрат на рекрутинг на 30%	Час адаптації нових працівників (дні)
Задоволеність	Зниження плинності на 7% → +25 млн прибутку	eNPS (анкетування)
Стратегічна відповідність	Реалізація 90% KPI відділів	Звітність за Balanced Scorecard

Джерело: складено авторами

Запропоновані критерії демонструють чіткий зв'язок між якістю управління персоналом та ключовими фінансовими показниками підприємства. Наприклад: покращення якості кадрів може забезпечити зростання продуктивності на 15-20%, що безпосередньо вплине на виручку; підвищення адаптивності скорочує операційні витрати на рекрутинг, збільшуючи рентабельність; комбінація кількісних (індекс навчання, час адаптації) та якісних (eNPS, BSC) показників дозволяє отримати комплексну оцінку ефективності HR-стратегії, що особливо актуально для підприємств в умовах змін.

Таблиця 2 слугує основою для формування стратегії управління персоналом, яка враховує як поточний стан компанії, так і довгострокові цілі її розвитку. Вона особливо корисна для HR-фахівців та топ-менеджменту підприємства при прийнятті управлінських рішень, спрямованих на подолання кризових явищ та забезпечення стабільного зростання.

Висновки. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації та війни вимагає комплексного, інноваційного та гнучкого підходу. Найбільш

перспективними концепціями є гібридне управління, орієнтація на well-being працівників, цифровізація HR-процесів і розвиток HR-аналітики. Сучасна методика діагностики управління персоналом повинна базуватися на інтеграції кількох взаємозалежних вимірів — економічного, кадрового, адаптивного, соціального та стратегічного. Такий багатовимірний підхід дозволяє сформувати об'єктивну картину стану управління персоналом, виявити сильні та слабкі сторони, визначити зони росту та підвищити загальну результативність організації. Врахування нових умов дозволяє підприємствам зберегти кадровий потенціал, підвищити стійкість до зовнішніх загроз і забезпечити конкурентоспроможність у посткризовий період.

Подальші дослідження з даної тематики доцільно присвятити поглибленому аналізу *впливу цифрових технологій на HR-процеси* — дослідження ефективності використання штучного інтелекту, машинного навчання та big data в підборі, навчанні та оцінюванні персоналу.

Література:

- Куделя, В.І., & Яковенко, В.Г. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 81-82. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>
- Грідін, О. (2025). Трансформація HR-процесів через впровадження Digital-технологій: ключові

аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*, 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21>

- How hybrid work has changed the way people work, live, and shop (2023). McKinsey & Company. URL:

<https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/empty-spaces-and-hybrid-places-chapter-1>

4. McKinsey Technology Trends Outlook 2024. McKinsey & Company. URL:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech-2024>

5. Кравчук, А.І., Варіс, І.О., & Рубель, К.О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій: серія економіка та управління*, 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

6. Лігоненко, Л. О., Цимбалюк, І.О. & Демченко, О.В. (2021). Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, 2, 35–43. DOI: 10.25313/2520-2294-2021-2-6962

7. Ananieva O., Hofmann M. (2022). The peculiarities of the research tools in the analysis of enterprise economics in a state of uncertainty. *Economics of uncertainty: content, assessment, regulation: a collective monograph*. Kyiv: KROK University, 129 – 145. DOI: <https://doi.org/10.36690/EUCER-129-145>

8. Замлинський, В., Скрипник, Н., & Федака, В. (2025). Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 555-563. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>

9. Global Human Capital Trends (2025). Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>

10. Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends helps leaders navigate workplace challenges (2025). URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html>

11. 2025 Global Guide to AI in Hiring (2025). HireVue. URL: [https://www.hirevue.com/press-release/hirevues-](https://www.hirevue.com/press-release/hirevues-2025-ai-report-shows-the-majority-of-hr-leaders-trust-ai-hiring-decisions)

[2025-ai-report-shows-the-majority-of-hr-leaders-trust-ai-hiring-decisions](https://www.hirevue.com/press-release/hirevues-2025-ai-report-shows-the-majority-of-hr-leaders-trust-ai-hiring-decisions)

12. Тюріна, Н., Назарчук, Т., & Гурницький, О. (2024). Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*, (1) 56–62. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>

13. Deloitte Ukraine Human Capital Pulse Survey (2025). <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-pulse-survey-2025.html>

14. Armstrong M. (2022). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. 7th Edition. 280

15. Pulliam Phillips, P. & Phillips, J. (2019). ROI Basics. 2nd Edition. ATD Press, 205. URL: https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2021/06/ROI-Basics-Second-Edition_ebook.pdf

16. Storey, J., Ulrich, D. & Wright, PM. (2019). *Strategic human resource management: A research overview*, 112. URL:

https://materikuliahhamdan.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/09/john-storey-dave-ulrich-patrick-m.-wright-strategic-human-resource-management_-a-research-overview-routledge-2019.pdf

17. Creating learning cultures: Assessing the evidence (2020). CIPD. URL:

https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/creating-learning-cultures-1_tcm18-75606.pdf

18. State of the Global Workplace (2024). Gallup. URL: <https://www.ahtd.org/files/state-of-the-global-workplace-2024-key-insights.pdf>

19. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston. Harvard Business School Press. URL: <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/194-The-Balanced-Scorecard-Translating-Strategy-into-Action-Robert-S.-Kaplan-David-P.-Norton-Edisi-1-1996.pdf>

УДК: 658.15 : 336.64
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-88-98

Дата надходження: 02.08.2025
Дата прийняття до друку: 11.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Ольга Чумаченко¹, Олексій Ключин²

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

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

ANALYSIS OF PROJECT FINANCING MODELS: OPPORTUNITIES FOR UKRAINE

Olga Chumachenko¹, Oleksii Kliuzhyn²

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

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

Анотація. У статті досліджено сучасні моделі проєктного фінансування, які активно застосовуються у міжнародній практиці реалізації інфраструктурних та інвестиційних проєктів. Проаналізовано сутність та особливості найпоширеніших моделей – Build-Operate-Transfer (BOT), Build-Own-Operate-Transfer (BOOT), Design-Build-Finance-Operate (DBFO), Public-Private Partnership (PPP) та інших. Визначено ключові параметри кожної моделі, серед яких структура фінансування, механізми розподілу ризиків, рівень участі держави й приватних інвесторів, терміни окупності та можливості залучення додаткових джерел капіталу. Особлива увага приділяється порівняльному аналізу переваг та недоліків зазначених моделей, а також умовам їх ефективного застосування. На основі узагальнення зарубіжного досвіду виокремлено найбільш результативні підходи до проєктного фінансування у країнах Європейського Союзу, США та Азії. У статті обґрунтовано, що для України, з огляду на економічну нестабільність, потребу модернізації інфраструктури та обмеженість бюджетних ресурсів, найбільш перспективними є моделі, що передбачають ефективний розподіл ризиків між державою та приватними інвесторами, стимулюють притік іноземного капіталу та підвищують фінансову стійкість проєктів. Додатково наголошується, що в умовах війни та післявоєнного відновлення України проєктне фінансування набуває особливої актуальності. Масштабні руйнування інфраструктури, дефіцит бюджетних ресурсів і високі ризики інвестування зумовлюють необхідність використання гнучких моделей державно-приватного партнерства, які дозволяють поєднати державну підтримку та приватні інвестиції. Розглянуто як успішні приклади впровадження концесійних проєктів (зокрема у портовій сфері), так і бар'єри, що перешкоджали реалізації окремих ініціатив у транспортній та комунальній галузях. Це дало змогу сформулювати практичні рекомендації щодо вибору оптимальних моделей фінансування з урахуванням сучасних воєнних викликів та перспектив післявоєнної відбудови. Результати дослідження можуть бути використані при розробці державних програм розвитку інфраструктури, формуванні стратегій державно-приватного партнерства та вдосконаленні інституційного середовища для залучення інвестицій в Україну.

Ключові слова: проєктне фінансування, моделі, моделювання, державно-приватне партнерство, BOT, BOOT, DBFO, PPP, інфраструктурні проєкти, інвестиції.

Формул: 0, **рис.:** 3, **табл.:** 1, **бібл.:** 13

Abstract. The article examines modern project financing models that are actively applied in the international practice of implementing infrastructure and investment projects. The essence and features of the most common models are analyzed – Build-Operate-Transfer (BOT), Build-Own-Operate-Transfer (BOOT), Design-Build-Finance-Operate (DBFO), Public-Private Partnership (PPP) and others. The key parameters of each model are identified, including the financing structure, risk-sharing mechanisms, the level of participation of the state and private investors, payback periods, and opportunities for attracting additional sources of capital. Special attention is paid to the comparative analysis of the advantages and disadvantages of the mentioned models, as well as the conditions for their effective application. Based on the generalization of foreign experience, the most effective approaches to project financing in the countries of the European Union, the USA, and Asia are identified. The article substantiates that for Ukraine, given economic instability, the need for infrastructure modernization, and limited budgetary resources, the most promising

models are those that ensure effective risk sharing between the state and private investors, stimulate the inflow of foreign capital, and strengthen the financial sustainability of projects. Additionally, it is emphasized that under wartime conditions and during Ukraine's post-war recovery, project financing becomes particularly relevant. Large-scale infrastructure destruction, budget deficits, and high investment risks necessitate the use of flexible public-private partnership models that combine state support with private investment. Both successful cases of concession projects (particularly in the port sector) and barriers that hindered the implementation of certain initiatives in the transport and utility sectors are examined. This made it possible to formulate practical recommendations for selecting optimal financing models, taking into account current wartime challenges and the prospects of post-war reconstruction. The results of the study can be used in the development of state infrastructure programs, the formation of public-private partnership strategies, and the improvement of the institutional environment for attracting investments to Ukraine.

Key words: project financing, models, modeling, public-private partnership, BOT, BOOT, DBFO, PPP, infrastructure projects, investments.

Formulas: 0, fig.: 3, tab.: 1, bibl.: 13

Постановка проблеми. В умовах війни Україна стикається з безпрецедентними викликами у сфері відновлення та модернізації економіки. Значні руйнування інфраструктури, скорочення інвестиційних ресурсів та зростання фінансових ризиків істотно ускладнюють реалізацію масштабних проєктів у транспортній, енергетичній, комунальній та соціальній сферах. Традиційні джерела фінансування – бюджетні кошти та банківські кредити – є обмеженими й не можуть повною мірою забезпечити відновлення країни.

У таких умовах проєктне фінансування набуває особливого значення як механізм, що дозволяє залучати приватний і міжнародний капітал, забезпечувати справедливий розподіл ризиків між учасниками та реалізовувати інфраструктурні проєкти навіть за умов високої економічної нестабільності. Проте в Україні ця форма фінансування ще перебуває на етапі становлення, що зумовлено низкою бар'єрів: недосконалістю законодавчої бази, відсутністю усталеної практики державно-приватного партнерства, низьким рівнем інвестиційної привабливості та значними воєнними ризиками.

Важливим нормативно-правовим підґрунтям для реалізації механізмів проєктного фінансування в Україні є Закон України «Про державно-приватне партнерство» (2010), який визначає правові та організаційні засади взаємодії держави з приватними інвесторами у сфері реалізації суспільно значущих проєктів. У документі закріплено принципи прозорості, рівності сторін, розподілу ризиків та довгострокового співробітництва, що

створює основу для розвитку інфраструктурних і соціально-економічних проєктів в умовах обмеженості бюджетних ресурсів.

У світовій практиці накопичено значний досвід застосування різних моделей проєктного фінансування – BOT, BOOT, DBFO, PPP та інших, які успішно використовуються в умовах високих ризиків, обмежених бюджетних ресурсів і потреби у швидкому відновленні інфраструктури. Вивчення цих моделей та визначення можливостей їх адаптації до українських реалій є одним із ключових завдань сучасних досліджень у сфері фінансів та інвестицій.

Таким чином, проблема полягає у необхідності розробки ефективних механізмів впровадження міжнародного досвіду проєктного фінансування в Україні з урахуванням поточних воєнних викликів і майбутніх завдань відбудови економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання проєктного фінансування і державно-приватного партнерства є предметом численних досліджень у міжнародній економічній науці. Серед провідних зарубіжних авторів, що заклали теоретичні основи та узагальнили практичний досвід, слід виділити Yescombe, Finnerty та Esty. Зокрема, Yescombe (2014) у своїх працях розглядає практичні аспекти фінансового моделювання та розподілу ризиків у ДПП, тоді як Finnerty (2013) зосереджується на теоретичних моделях та структурі капіталу в проєктному фінансуванні. Дослідження Esty (2004) присвячені управлінню ризиками та аналізу успішних кейсів реалізації проєктів.

Важливу роль у поширенні міжнародного досвіду відіграють дослідження міжнародних інституцій – Світового банку, Європейського інвестиційного банку, OECD, які аналізують переваги і недоліки моделей BOT, BOOT, DBFO та державно-приватного партнерства (PPP). Ці організації розробляють методики оцінки проєктів, інструменти розподілу ризиків і надають рекомендації щодо залучення приватних інвестицій у стратегічні галузі економіки.

Українські науковці також активно вивчають проблематику проєктного фінансування. Окремі автори наголошують на тому, що основними перешкодами для розвитку проєктного фінансування в Україні є недосконалість нормативно-правової бази, високі ризики інвестування та недостатній рівень довіри з боку міжнародних інвесторів.

Як підкреслюють Чумаченко & Стусь (2024), ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства є базовою умовою його стабільності та здатності реалізовувати довгострокові інвестиційні проєкти. У сучасних умовах воєнних викликів та економічної нестабільності саме системний підхід до фінансового планування, моніторингу ліквідності та оптимізації капіталу дозволяє підприємствам брати участь у механізмах проєктного фінансування. Крім того, автори наголошують на важливості впровадження інноваційних методів управлінського обліку та автоматизації фінансових процесів, що забезпечує прозорість і знижує ризики при залученні інвестицій. Таким чином, дослідження фінансових аспектів на рівні підприємства логічно доповнює аналіз моделей проєктного фінансування, оскільки саме якість внутрішнього управління фінансами визначає здатність приватного партнера ефективно брати участь у державно-приватних проєктах.

Дослідженнями діагностики корпоративних фінансів займалися Mihus et al (2021), а можливостями застосування моделювання при аналізі фінансового

забезпечення економічних суб'єктів такі вчені, як Румик & Пилипенко (2022).

Водночас слід зазначити, що у вітчизняній літературі бракує ґрунтовного порівняльного аналізу міжнародних моделей проєктного фінансування та оцінки можливостей їх застосування в Україні з урахуванням сучасних викликів, зокрема воєнного стану. Це створює наукову прогалину, заповнення якої є необхідним для адаптації успішних світових практик до українських умов.

Формулювання цілей статті. Мета цієї статті полягає в аналізі міжнародних моделей проєктного фінансування, їх застосування на практиці та визначенні можливостей їх використання для фінансового забезпечення проєктів в Україні. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: здійснити класифікацію основних моделей проєктного фінансування (BOT, BOOT, DBFO, PPP), провести порівняльний аналіз цих моделей за ключовими критеріями (джерела фінансування, розподіл ризиків, терміни реалізації тощо), розглянути приклади, реальні кейси реалізації проєктного фінансування у світовій практиці, оцінити придатність міжнародного досвіду та окремих моделей для імплементації в українських економічних і правових умовах, надати рекомендації щодо вибору найбільш перспективних моделей для України з урахуванням сучасних викликів, провести аналіз застосування моделей на вітчизняному полі. Виклад основного матеріалу дослідження. Державно-приватне партнерство (ДПП) відіграє ключову роль на інвестиційному ринку, оскільки дає змогу залучати приватний капітал для реалізації масштабних проєктів, що потребують значних фінансових ресурсів. Це дозволяє знизити навантаження на державний бюджет, водночас забезпечуючи розвиток інфраструктури та суміжних галузей економіки. Важливим аспектом ДПП є розподіл ризиків між державними та приватними учасниками, що робить можливим виконання складних і

довгострокових проєктів. Крім того, приватний сектор привносить сучасні технології, управлінські практики та інноваційні рішення, що підвищує якість наданих послуг та сприяє підвищенню рівня життя населення. Як підкреслює Кійко (2023), в умовах воєнних викликів та економічної нестабільності саме державно-приватне партнерство може стати ефективним інструментом мобілізації ресурсів та сприяти післявоєнному відновленню України.

Сучасні виклики, зумовлені процесами цифровізації, підвищенням вимог до екологічності та технологічності інфраструктурних об'єктів, вимагають якісно нових підходів до їхнього розвитку. Наслідки російської воєнної агресії призвели до значних руйнувань критичної інфраструктури та соціально важливих об'єктів в Україні, що створює потребу у масштабному відновленні з залученням приватних ресурсів. Як відзначає Круглов (2022), ефективним інструментом для вирішення цих завдань може стати державно-приватне партнерство, яке здатне поєднати зусилля держави й бізнесу в реалізації інноваційних інфраструктурних проєктів. Зокрема, сучасні підходи орієнтовані на розвиток концепцій «розумного міста» (Smart City), що забезпечує стале, безпечне й екологічно збалансоване функціонування міського середовища. Реалізація таких проєктів на засадах державно-приватного партнерства сприятиме швидшому відновленню українських міст, мобілізації фінансових та кадрових ресурсів, а також інтеграції інновацій та безпекових стандартів у сферу інфраструктури.

За визначенням Б. Саса та О. Гетьмана (2011), проєктне фінансування — це цільове залучення й розподіл фінансових ресурсів для реалізації конкретного інвестиційного проєкту, за якого повернення довгострокових вкладень і отримання прибутку забезпечуються переважно грошовими потоками, що генерує сам проєкт.

Проєктне фінансування відрізняється від традиційних форм тим, що основою для

залучення ресурсів виступає не баланс компанії, а майбутні грошові потоки від реалізації проєкту. У статті основну увагу зосереджено на аналізі найбільш поширених і практично значущих моделей проєктного фінансування, таких як BOT (Build-Operate-Transfer), BOOT (Build-Own-Operate-Transfer), DBFO (Design-Build-Finance-Operate) та PPP (Public-Private Partnership). Саме ці форми найбільш часто застосовуються у світовій практиці та мають високий потенціал для впровадження в Україні.

Вони різняться за ступенем участі держави, приватних інвесторів та джерел фінансування. Характеристика та особливості основних моделей:

BOT (Build–Operate–Transfer):

- інвестор будує об'єкт, експлуатує його протягом визначеного часу, отримуючи дохід від тарифів/платежів;
- після закінчення контракту об'єкт переходить у власність держави;
- найчастіше застосовується для доріг, портів, енергетичних станцій.

BOOT (Build–Own–Operate–Transfer):

- приватний партнер не тільки будує і експлуатує, але й володіє об'єктом у період дії контракту;
- дає більше гарантій інвестору, але потребує сильнішої законодавчої бази.

DBFO (Design–Build–Finance–Operate):

- передбачає повний цикл участі приватного інвестора: проектування, будівництво, фінансування і експлуатація;
- держава може залишати за собою право власності або викупати об'єкт після завершення контракту.

PPP (Public–Private Partnership):

- найбільш гнучка форма, яка включає різні моделі (BOT, BOOT, DBFO);
- передбачає спільну відповідальність, розподіл ризиків, довгострокову співпрацю;
- використовується для великих інфраструктурних проєктів (аеропорти, залізниці, енергетика).

У дослідженні Турченка (2024) значна увага приділяється сучасним моделям державно-приватного партнерства

у сфері розвитку транспортної інфраструктури. Автор наголошує, що для України доцільно застосовувати ширший спектр моделей, ніж зазвичай використовується у практиці, зокрема — концесійні угоди, угоди про експлуатацію та технічне обслуговування, договори оренди та змішані форми співробітництва.

Такий підхід дає змогу більш гнучко враховувати потреби держави й приватних інвесторів, а також створює передумови для ефективного відновлення й модернізації транспортної галузі в умовах післявоєнної відбудови.

На Рис. 1 розглянемо вигляд загальної моделі проєктного фінансування.

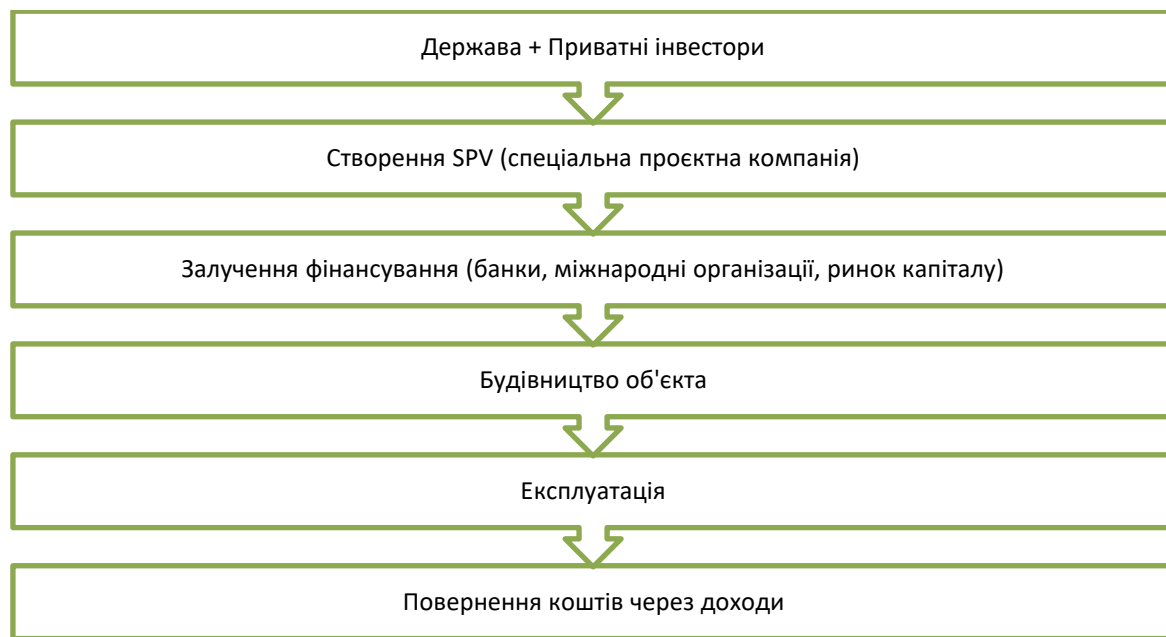


Рис. 1. Загальна модель проєктного фінансування

Джерело: побудовано авторами на основі джерела Сас, & Гетьман (2011)

Для систематизації характеристик різних форм проєктного фінансування доцільно здійснити їх порівняння за ключовими критеріями: джерела фінансування, право власності на об'єкт, термін дії контракту, рівень ризиків та

сфери застосування. Це дозволяє наочно побачити сильні й слабкі сторони кожної моделі та визначити можливості їх адаптації до українських умов. Узагальнені результати наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння основних моделей проєктного фінансування

Критерій	ВОТ	ВООТ	DBFO	PPP
Хто фінансує	Приватний інвестор	Приватний інвестор	Приватний інвестор, банки, МФО	Змішане фінансування
Хто володіє	Держава (після передачі)	Приватний до моменту передачі	За умовами контракту	Спільно/держава
Термін контракту	10-30 років	20-40 років	15-30 років	Гнучкий
Основні ризики	Будівництво, попит	Будівництво, політичні	Фінансові, експлуатаційні	Розподіляються
Приклади	Дороги, мости	Енергетика, порти	Транспорт, ЖКГ	Великі інфраструктурні проєкти

Джерело: побудоване авторами на основі власних досліджень

Міжнародний досвід застосування моделей:

у країнах ЄС широко застосовується модель PPP – наприклад, концесії на автомагістралі у Франції, Іспанії, Італії;

у США модель DBFO використовується для будівництва швидкісних доріг та об'єктів енергетики;

в Азії модель BOT є домінуючою (будівництво портів у Китаї, енергетичні станції в Індії);

BOOT активно впроваджувалася у Канаді та Австралії.

На Рис. 2 можна розглянути у відсотковому значенні розподіл використання моделей у світовій практиці.

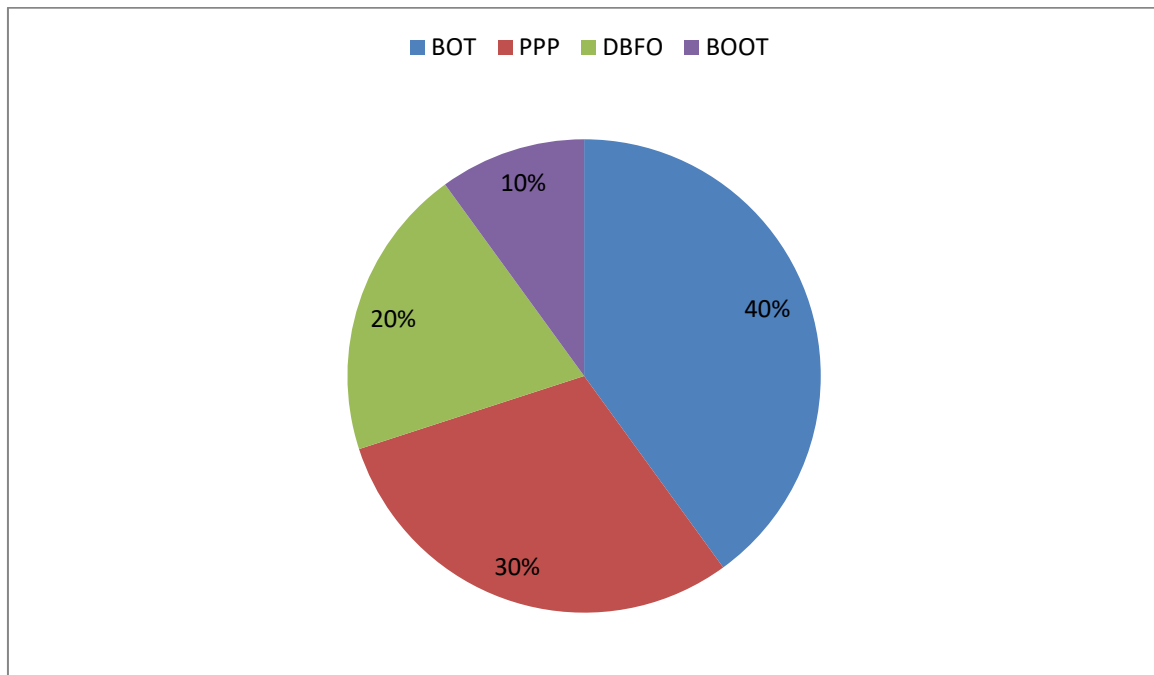


Рис. 2. Розподіл використання моделей у світовій практиці (умовний графік-діаграма, %)

Джерело: побудовано авторами на основі власних досліджень

Для більш повного розуміння ефективності різних моделей проектного фінансування важливо звернутися до аналізу практичних прикладів їх застосування у світовій економіці. Реальні кейси дають змогу простежити, у яких сферах та за яких умов найбільш результативно працюють ті чи інші моделі. Розгляд міжнародного досвіду також є корисним для виявлення можливостей адаптації цих підходів в Україні, з урахуванням сучасних економічних і політичних викликів.

Розглянемо детальніше інформацію про проекти, що фінансуються за моделями BOT, BOOT, DBFO та PPP, з додатковими даними:

BOT (Build-Operate-Transfer) – Тунель під Ла-Маншем (Eurotunnel)

-Країна: Велика Британія та Франція
-Роки: Будівництво розпочато у 1987 р., відкрито у 1994 р. Концесія була надана на 65 років, до 2042 року, але була продовжена до 2086 року.

-Вартість проекту: Початкова вартість оцінювалася приблизно в 5,5 млрд фунтів стерлінгів (близько 9 мільярдів доларів США на той час), але значно перевищила її, досягнувши близько 15 млрд фунтів стерлінгів до завершення.

-Статистичні дані:

Довжина тунелю: 50,45 км (31,35 милі), з яких 37,9 км (23,5 милі) проходять під морським дном.

Щорічний пасажиропотік (до COVID-19): Понад 10 мільйонів пасажирів і 2,6 мільйона вантажних автомобілів щороку.

Фінансування: Залучено значні обсяги приватного капіталу через акції та позики, що стало одним з найбільших приватних інфраструктурних проєктів.

BOOT (Build-Own-Operate-Transfer) – Електростанція Дабхол (Dabhol Power Company)

-Країна: Індія (штат Махараштра)

-Роки: Будівництво розпочато у 1995 р. Проєкт зіткнувся з численними проблемами, і його повноцінна експлуатація була недовгою.

-Вартість проєкту: Приблизно 2,9 мільярда доларів США.

-Статистичні дані:

Потужність: Планована потужність становила 2184 МВт (дві фази).

Фінансування: Значна частина фінансування надходила від Enron (США), General Electric (США) та Bechtel (США), а також від індійських і міжнародних банків. Це був один з найбільших іноземних інвестиційних проєктів в Індії.

DBFO (Design-Build-Finance-Operate) – Проєкт автомагістралі М40 (Великобританія)

-Країна: Велика Британія

-Роки: Контракт на розширення та експлуатацію ділянки М40 (від розв'язки 8 до 15) був укладений у 1996 році на 30 років.

-Вартість проєкту: Початкові інвестиції в будівництво та модернізацію оцінювалися в 200-300 мільйонів фунтів стерлінгів.

-Статистичні дані:

Довжина ділянки: Приблизно 40 км.

Фінансування: Консорціум М40 Chiltern Concession Company Plc (до складу якого входили Carillion, John Laing та Caisse des Dépôts et Consignations) відповідав за фінансування, проєктування, будівництво та експлуатацію. Вони отримували «плату за доступність» від уряду, яка залежала від якості та наявності дороги.

PPP (Public-Private Partnership) – Лікарня Королеви Єлизавети (Queen Elizabeth Hospital, Бірмінгем, Велика Британія)

-Країна: Велика Британія

-Роки: Будівництво розпочато у 2006 році, відкрито у 2010 році. Контракт PPP розрахований на 30 років.

-Вартість проєкту: Понад 545 мільйонів фунтів стерлінгів.

-Статистичні дані:

Кількість ліжок: Понад 1200 ліжок.

Площа: Одна з найбільших однокорпусних лікарень у Європі.

Фінансування: Проєкт фінансувався через спеціально створену компанію (Special Purpose Vehicle, SPV), яка залучала приватний капітал. Уряд (через NHS Trust) здійснює регулярні платежі SPV за надання послуг (включаючи технічне обслуговування, прибирання, кейтеринг тощо), а також за використання будівлі.

Ці приклади ілюструють різноманітність застосування цих моделей фінансування в різних секторах та країнах, а також показують масштаби та складність таких проєктів. Наведені дані дають гарне уявлення про масштаб та особливості кожного типу проєктного фінансування.

Проаналізувавши основні моделі проєктного фінансування та приклади їх застосування у міжнародній практиці, можна визначити можливості та обмеження їх впровадження в Україні. При цьому необхідно враховувати не лише економічні чинники, а й політичну ситуацію, законодавче поле та умови воєнного часу, які суттєво впливають на інвестиційну привабливість і рівень ризиків.

Розглянувши наведені моделі, доцільно зробити висновки щодо перспектив їх адаптації до українських реалій, з урахуванням специфіки післявоєнного відновлення. Для цього проаналізуємо окремі приклади успішного застосування механізмів проєктного фінансування, а також виявимо негативні кейси, що можуть стати попередженням для вітчизняних практик.

В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови для України важливо застосовувати гнучкі моделі, які дають змогу:

-залучати приватний та іноземний капітал;

-ефективно розподіляти ризики між державою та інвесторами;

-забезпечити довгострокову стабільність інфраструктурних проєктів.

З урахуванням міжнародного досвіду та українських реалій доцільно виділити ті моделі проєктного фінансування, які мають найбільший потенціал для застосування в нашій країні. Критеріями відбору

виступають рівень законодавчої підтримки, готовність приватних інвесторів до співпраці, можливості міжнародного фінансування, а також поточна економічна та воєнна ситуація. Відповідно до цих чинників можна визначити ієрархію найбільш перспективних моделей для України, що подано на Рис. 3.

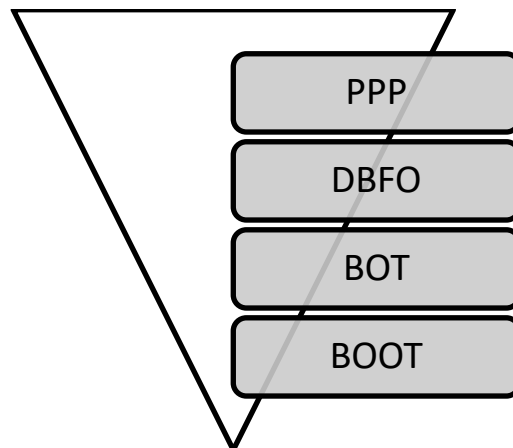


Рис. 3. Найперспективніші моделі для України

Джерело: побудовано авторами на основі власних досліджень

Для об'єктивної оцінки потенціалу впровадження проєктного фінансування в Україні важливо розглянути наявні приклади його використання на національному ринку. Аналіз успішних та проблемних кейсів дозволяє виявити не лише позитивні результати співпраці держави та приватних інвесторів, але й окреслити типові труднощі, що виникають у процесі реалізації проєктів. Такий підхід дає змогу зробити більш обґрунтовані висновки щодо доцільності застосування окремих моделей у майбутньому, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки.

Успішні Кейси (або ті, що можуть вважатися успішними на даний момент):

1. Концесія морського порту «Ольвія» (Миколаївська область)

Модель: Близька до BOOT (Build-Own-Operate-Transfer) або BOT (Build-Operate-Transfer).

Деталі: У 2020 році підписано договір концесії на 35 років з катарською компанією QTerminals.

Інвестиції: QTerminals зобов'язалася інвестувати близько 3,4 млрд гривень

(приблизно 120-130 мільйонів доларів США на момент підписання) у розвиток порту протягом перших 5 років, а також щорічно сплачувати концесійні платежі.

Результати: Залучення значних іноземних інвестицій, модернізація інфраструктури, збереження робочих місць та збільшення надходжень до бюджету.

2. Концесія морського порту «Херсон»

Модель: Аналогічна «Ольвії», близька до BOOT/BOT.

Деталі: У 2020 році підписано договір концесії на 30 років з консорціумом «Рисоіл-Херсон» (українські та грузинські компанії).

Інвестиції: Концесіонер зобов'язався інвестувати близько 300 мільйонів гривень (приблизно 10-12 мільйонів доларів США) протягом 5 років.

Результати: Це був перший пілотний концесійний проєкт в Україні, що надав цінний досвід та сприяв оновленню інфраструктури порту. Не дивлячись на те, що реалізацію та запуск даного кейсу можна вважати успішним, ситуація з концесією Херсонського порту є яскравим і

трагічним прикладом впливу повномасштабної війни на інфраструктурні проєкти в Україні.

Окупація та захоплення: Після повномасштабного вторгнення Росії у лютому 2022 року, Херсон та Херсонський морський порт були окуповані російськими військами.

Зупинка діяльності: Діяльність концесіонера, компанії «Рисоіл-Херсон», була повністю зупинена. Порт опинився під контролем окупаційної адміністрації, яка намагалася використовувати його у своїх цілях.

Пошкодження та руйнування: Внаслідок бойових дій та окупації портова інфраструктура зазнала значних пошкоджень. Точні масштаби руйнувань буде можливо оцінити лише після повної деокупації та розмінування.

Розрив контракту (де-факто): Хоча офіційного юридичного розірвання концесійного договору, можливо, ще не відбулося (це складний юридичний процес в умовах війни), де-факто договір не виконується через форс-мажорні обставини (війна, окупація). Концесіонер не має доступу до об'єкта та не може виконувати свої зобов'язання.

Перспективи: Після деокупації та перемоги України, доля цього проєкту потребуватиме перегляду. Ймовірно, буде необхідна повна переоцінка збитків, переговори з концесіонером щодо умов відновлення або розірвання договору, а також залучення значних коштів на відбудову. Це буде один з перших кейсів, який покаже, як Україна та міжнародні партнери будуть вирішувати питання відновлення інфраструктури, що постраждала від війни, в рамках ДПП.

Отже, на сьогоднішній день концесія морського порту «Херсон» є фактично замороженою та сильно постраждалою через війну, а її майбутнє є невизначеним і залежить від подальшого розвитку подій та повоєнного відновлення.

Провальні Кейси (або ті, що не були реалізовані чи зіткнулися з серйозними проблемами).

1.Проект концесійної дороги Львів – Краковець

Модель: Планувалася як DBFO (Design-Build-Finance-Operate) або BOT (Build-Operate-Transfer).

Деталі: Один з найдавніших проєктів концесійних доріг, обговорюється з початку 2000-х. У 2015 році було визначено переможця конкурсу – консорціум «Концесійна компанія «Українські швидкісні дороги»».

Причини провалу:

-Відсутність державних гарантій трафіку: Інвестори вимагали гарантій мінімального трафіку або компенсації, на що держава не була готова.

-Високі фінансові ризики: Нестабільна економічна ситуація, низька платоспроможність населення, відсутність чітких механізмів компенсації.

-Складність фінансової моделі: Немоżliвість узгодити прийнятну для обох сторін фінансову модель.

-Політична нестабільність та законодавчі недоліки.

Статус: Проєкт так і не був реалізований.

2.Проекти з модернізації комунальної інфраструктури (теплопостачання, водопостачання)

Модель: Часто планувалися як DBFO або BOT з елементами ДПП.

Деталі: Багато спроб залучити приватних інвесторів до модернізації застарілих комунальних мереж у різних містах України.

Причини провалу:

-Тарифна політика: Немоżliвість встановити економічно обґрунтовані тарифи через політичний тиск та низьку платоспроможність населення.

-Борги підприємств: Величезні борги комунальних підприємств.

-Непрозорість та корупція, відсутність гарантій для інвесторів.

-Складність передачі майна.

Статус: Більшість таких проєктів не були реалізовані або зіткнулися з серйозними проблемами.

3.Проекти концесії аеропортів

Модель: Планувалися як BOT/BOOT.

Деталі: Були спроби залучити інвесторів до концесії аеропортів, наприклад, «Бориспіль» або регіональних аеропортів.

Причини провалу:

-Низький пасажиропотік: Для регіональних аеропортів – недостатній пасажиропотік для забезпечення прибутковості.

-Високі інвестиції: Велика потреба в капітальних інвестиціях.

-Невизначеність регулювання авіаційної галузі.

Статус: Жоден масштабний проєкт концесії аеропорту в Україні не був успішно реалізований.

Вивчаючи та аналізуючи спроби реалізації масштабних проєктів в Україні, на сьогоднішній день можна зробити невтішні висновки, щодо співвідношення позитивних та негативних прикладів.

Чому так відбувається:

1.Недосконалість законодавчої бази та її імплементації: Хоча закон про ДПП є, його підзаконні акти, процедури, а також досвід застосування були недостатніми.

2.Інституційна слабкість: Державні та місцеві органи влади часто не мали достатньої експертизи та ресурсів для якісної підготовки та управління складними проєктами ДПП.

3.Високі ризики для інвесторів:

-Політичні ризики: Часта зміна урядів, політичних пріоритетів, що впливало на стабільність умов.

-Економічні ризики: Нестабільність макроекономічної ситуації, девальвація гривні, інфляція.

-Правові ризики: Недостатній захист прав інвесторів, корупція в судовій системі.

-Тарифні ризики: Немоżliвість встановлення економічно обґрунтованих тарифів у комунальній сфері.

4.Відсутність державних гарантій: Часто держава не могла або не хотіла надавати необхідні гарантії (наприклад, щодо мінімального трафіку для доріг), що робило проєкти непривабливими для приватного капіталу.

5.Бюрократія та корупція: Складність дозвільних процедур та ризики корупції відлякували інвесторів.

6.Низька платоспроможність населення: Особливо актуально для проєктів, де дохід залежить від прямих платежів кінцевих споживачів (платні дороги, комунальні послуги).

Успішні кейси, такі як концесії в портах, стали можливими завдяки значній політичній волі, міжнародній підтримці (наприклад, підтримка ЄБРР та Світового банку у підготовці проєктів) та залученню досвідчених міжнародних консультантів. Вони показали, що ДПП в Україні можливе, але вимагає надзвичайних зусиль та сприятливих умов.

Війна лише посилила ці ризики та виклики, додавши до них прямі руйнування та величезну невизначеність. Відбудова України після війни, ймовірно, буде значною мірою покладатися на моделі ДПП, але для їх успішної реалізації потрібно буде вирішити багато з перелічених проблем, а також розробити нові механізми страхування військових ризиків.

Висновки. На основі проведеного дослідження та аналізу можна дійти висновку, що впровадження механізмів проєктного фінансування в Україні можливе навіть в умовах воєнного стану. Водночас ефективність таких проєктів значною мірою залежить від правильного вибору сфер та регіонів їх реалізації.

По-перше, перспективним є розвиток туристичної галузі у західних та центральних областях України, які мають відносно вищий рівень безпеки та захищеності. Інвестиції у туристичну інфраструктуру здатні стимулювати місцевий бізнес, створювати робочі місця та підвищувати привабливість регіону, не будучи при цьому пріоритетною ціллю для ворога.

По-друге, вагомим напрямом є транспортна інфраструктура, зокрема дороги. Навіть за умови тимчасових пошкоджень унаслідок бойових дій дороги залишаються відносно легко відновлюваними об'єктами, що робить їх менш ризиковими з точки зору довгострокових інвестицій.

По-третє, при виборі проєктів слід враховувати платоспроможність населення

та потреби бізнесу, оскільки саме попит є основним джерелом повернення вкладених інвестицій.

Крім того, важливим фактором залишається зацікавленість державних органів у підтримці таких проєктів і створення умов для їхньої реалізації. Додаткову стійкість забезпечує участь іноземних інвесторів та міжнародних компаній, чия присутність здатна не лише гарантувати фінансову стабільність, але й виступати своєрідним «захисним щитом»

завдяки політичній та економічній вазі на глобальному рівні.

Перспективи подальших досліджень, особливо у воєнний період, будуть пов'язані з оцінкою можливостей для України щодо розвитку проєктного фінансування. Стратегічний вибір напрямів, орієнтація на менш уразливі галузі та широка міжнародна підтримка є основними чинниками успішності розвитку.

Література:

1. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 липня 2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

2. Кійко, Ю. (2023). Державно-приватне партнерство у фінансуванні інвестиційних проєктів. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/44035>

3. Криклій, В. (2020). Укладено договір концесії морського порту «Ольвія». Міністерство інфраструктури України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukladeno-dogovir-koncesiyi-morskogo-portu-olviya-vladislav-kriklij>

4. Круглов, В. (2022). Державно-приватне партнерство як інструмент інфраструктурного відновлення українських міст. *Актуальні проблеми державного управління*, 1(60), 63–77. URL: https://www.researchgate.net/publication/365744069_Derzavno-privatne_partnerstvo_ak_instrument_infrastruktornogo_vidnovlennia_ukrainskih_mist

5. Сас, Б., & Гетьман, О. (2011). Теоретичні основи проєктного фінансування. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*, 16. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26404/1/Cac%20Б..pdf>

6. Турченко, І. (2024). Сучасні моделі державно-приватного партнерства у сфері розбудови вітчизняної транспортної інфраструктури. *Південноукраїнський правничий часопис*. <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.4.11>

7. Херсонський морський порт перейшов у концесію (2021). *LB.ua*. URL:

https://lb.ua/economics/2021/12/24/501757_hersonskiy_morskiy_port_pereyshov.html

8. Чумаченко, О., & Стусь, Ю. (2024). Управління фінансовими ресурсами підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(76), 80–89. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-80-89>

9. Esty, B. C. (2004). *Modern Project Finance: A Casebook*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

10. Finnerty, J.D. (2013). *Project Financing: Asset-Based Financial Engineering* (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119204169>

11. Yescombe, E.R. (2014). *Principles of Project Finance*. Financial Times Prentice Hall. URL: <https://egcportalantigo.tcm.sp.gov.br/images/conteudo-palestras/curso-internacional/principles-of-project-finance.pdf>

12. Румик, І., & Пилипенко, О. (2022). Фінансове забезпечення підприємств: можливості використання когнітивного моделювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(66), 44–52. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-44-52>

13. Mihus, I., Denysenko, M., Romyk, I., Pletenetska, S., Laptiev, M., & Kupriichuk, V. (2021). Methodology of corporate financial diagnostics in the period of a crisis. *AD ALTA: journal of interdisciplinary research*, 11(1), Special Issue XV, 52–55. URL: <http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110115/PDF/110115.pdf>

УДК 005.336.4:336.77:004.738.5
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-99-106

Дата надходження: 26.05.2025
Дата прийняття до друку: 30.07.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ ФІНАНСУВАННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Дмитро Ніколаєв¹, Світлана Цевух²

¹Старший викладач кафедри міжнародного бізнесу, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: DmitroNG@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6374-6673>

²К. е. н., 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>

MODERN UNDERSTANDING OF SUPPLY CHAIN FINANCE

Dmytro Nikolaiev¹, Svitlana Tsevukh²

¹Senior Lecturer, Department of International Business, University of Economics and Law “KROK”, Kyiv, Ukraine, e-mail: DmitroNG@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6374-6673>

²PhD in Economics, Associate Professor, 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>

Анотація. У XXI столітті фінансування ланцюгів постачання (supply chain finance, SCF) трансформувалося з набору транзакційних фінансових інструментів у комплексну стратегічну екосистему, що інтегрує управління ліквідністю, цифрові технології, принципи сталого розвитку та сучасні підходи до ризик-менеджменту. Стаття присвячена аналізу еволюції концепції SCF — від класичних фінансових практик, таких як факторинг, до інтелектуальних цифрових платформ, що використовують алгоритми штучного інтелекту та враховують ESG-критерії. У роботі висвітлено здатність SCF забезпечувати гнучкість фінансових потоків, зміцнювати фінансову стійкість та підвищувати конкурентоспроможність компаній у глобальних ланцюгах постачання в умовах зростаючої економічної волатильності, інфляційного тиску, перебоїв у логістиці та геополітичної напруги. Систематизовано основні інструменти SCF: зворотний факторинг, динамічне дисконтування, фінансування запасів, передвідвантажувальне фінансування, а також охарактеризовано функціонування цифрових екосистем, які підтримують ці механізми. Окрему увагу приділено впровадженню принципів екологічної та соціальної відповідальності, зокрема ESG-факторів, у процес реалізації програм SCF. У статті розкривається роль таких цифрових платформ, як Taulia, Kyriba, Tradeshift, C2FO та ін., у підвищенні прозорості та швидкості фінансування в ланцюгах постачання. Показано, як інтеграція ESG-індикаторів у SCF-програми впливає на умови фінансування постачальників, особливо представників малого та середнього бізнесу. Зазначено важливість урядової підтримки SCF у регіонах, що розвиваються, зокрема проаналізовано досвід Індії (платформа TReDS). Наукова новизна роботи полягає у розробці багатовимірної аналітичної рамки для інтерпретації SCF як системного елементу сучасної фінансової інфраструктури. Методологічну основу дослідження становить поєднання системного та логіко-аналітичного підходів, структурного аналізу, компаративної оцінки міжнародних кейсів і узагальнення профільних наукових та аналітичних джерел. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування при цифровізації фінансових процесів компаній, формуванні політик сталого розвитку та управлінні ланцюгами постачання з урахуванням новітніх викликів. Дослідження становить інтерес для фахівців з корпоративних фінансів, менеджменту постачання, цифрової трансформації, сталого розвитку, а також для науковців, які вивчають взаємозв'язок фінансів і стратегічного управління в умовах глобальної невизначеності.

Ключові слова: фінансування ланцюга постачання; SCF; зворотний факторинг; цифрова екосистема; ESG; сталість; МСП; управління ризиками; ліквідність; стратегічні фінанси.

Формул: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 1; **бібл.:** 21

Abstract. In the 21st century, supply chain finance (SCF) has transformed from a set of transactional financial instruments into a comprehensive strategic ecosystem that integrates liquidity management, digital technologies, sustainability principles, and modern risk management approaches. This article analyzes the evolution of the SCF concept—from traditional financial practices such as factoring to intelligent digital platforms that leverage artificial intelligence algorithms and incorporate ESG criteria. The study highlights SCF's capacity to ensure the flexibility of financial flows, strengthen financial resilience, and enhance the competitiveness of companies within global supply chains under increasing economic volatility, inflationary pressure, logistical disruptions, and geopolitical tensions. The core

SCF instruments are systematized, including reverse factoring, dynamic discounting, inventory financing, and pre-shipment financing, with a detailed characterization of the digital ecosystems that support these mechanisms. Particular attention is paid to the integration of environmental and social responsibility principles, especially ESG factors, into the implementation of SCF programs. The paper examines the role of digital platforms such as Taulia, Kyriba, Tradeshift, and C2FO in improving transparency and the speed of financing across supply chains. It is shown how the inclusion of ESG indicators in SCF initiatives influences financing conditions for suppliers, particularly for small and medium-sized enterprises. The importance of government support for SCF in developing regions is emphasized, with the example of India's TReDS platform analyzed in detail. The scientific novelty of the study lies in the development of a multidimensional analytical framework for interpreting SCF as a systemic component of modern financial infrastructure. The methodological basis combines a systems approach and logical-analytical reasoning with structural analysis, comparative evaluation of international case studies, and synthesis of relevant academic and industry sources. The practical value of the findings lies in their applicability to the digitalization of corporate financial processes, the formulation of sustainability strategies, and the management of supply chains in light of emerging global challenges. The research is of interest to specialists in corporate finance, supply chain management, digital transformation, sustainable development, as well as scholars studying the interplay between finance and strategic management in times of global uncertainty.

Keywords: supply chain finance (SCF); financial resilience; reverse factoring; digital ecosystems; ESG; sustainability; SMEs; risk management; liquidity; strategic finance.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tab.:** 1; **bibl.:** 21

Постановка проблеми. У XXI столітті ефективність і стійкість ланцюгів постачання (supply chains) стали одним із найважливіших факторів, що визначають конкурентоспроможність компаній та економік загалом. Проблеми, викликані глобальними шоками — пандемією COVID-19, збройними конфліктами, геополітичною напругою, інфляцією, зростанням тарифних обмежень — суттєво дестабілізували міжнародну торгівлю та підкреслили вразливість глобальних ланцюгів постачання. У цих умовах фінансування ланцюгів постачання (supply chain finance, SCF) набуває нового стратегічного значення як засіб підвищення гнучкості, ліквідності та стійкості бізнесу.

Ланцюг постачання — це не просто логістичний маршрут від виробника до споживача, а складна система взаємозалежних суб'єктів, інформаційних потоків, договірних зобов'язань та фінансових операцій. Традиційно ланцюги будувалися з орієнтацією на мінімізацію витрат. Проте сучасні виклики диктують необхідність зміни парадигми — від «lean» до «resilient». Здатність швидко адаптуватися до змін, забезпечувати безперебійність поставок і підтримувати партнерські відносини навіть у кризових умовах вимагає нових підходів до фінансування бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова література останнього десятиліття засвідчує зростаючий інтерес

до SCF як багатофункціонального фінансового інструменту. Роботи таких авторів як Hofmann E. (2005, 2010), Lamoureux J.-F. (2011), Wuttke D. (2013, 2016) розкривають механізми SCF і його вплив на оборотний капітал, ризик-менеджмент та відносини з постачальниками. У доповідях міжнародних організацій — World Trade Board, ICC, BCR Publishing — аналізується цифрова трансформація SCF, роль платформ і перспективи ESG-фінансування. Водночас більшість досліджень фокусуються на окремих аспектах SCF або мають регіональний характер, залишаючи поза увагою його інтегровану роль у забезпеченні стійкості ланцюгів постачання. Таким чином, існує потреба у всеосяжному аналізі SCF як стратегічної системи управління, що охоплює інструменти, цифрову інфраструктуру, регіональні практики та еволюційні тренди.

Формулювання цілей статті. У цій статті ми розглянемо концепцію SCF, її еволюцію та сучасне трактування; основні інструменти SCF, включно з факторингом, зворотним факторингом, динамічним дисконтуванням; роль цифровізації у розвитку SCF; приклади впровадження SCF у міжнародній практиці; виклики та можливості, пов'язані з регулюванням, ризик-менеджментом, екологічними критеріями; перспективи розвитку SCF як

інструменту стратегічного управління стійкістю ланцюгів постачання.

Ця робота покликана інтегрувати існуючі підходи та емпіричні приклади з метою формування цілісного уявлення про сучасну роль фінансування у глобальній інфраструктурі постачання.

Методичну основу статті складають методи системного підходу, логіко-аналітичного аналізу, компаративного методу, узагальнення та структурно-функціонального підходу. Системний підхід використано для комплексного розгляду фінансування ланцюгів постачання як частини багаторівневої екосистеми глобальної економіки. Логіко-аналітичний метод застосовано для розкриття еволюції концепції SCF, її взаємозв'язків із цифровізацією, управлінням ризиками та ESG-факторами. Компаративний метод використано для порівняння інструментів SCF та аналізу практичного досвіду компаній у різних країнах. Метод узагальнення забезпечив формування висновків щодо сучасних тенденцій і перспектив SCF. Структурно-функціональний підхід застосовано для класифікації інструментів SCF та виявлення їхньої ролі в управлінні ліквідністю в ланцюгах постачання. Елементи наочної візуалізації (табличний метод) використано для представлення порівняльної характеристики фінансових інструментів SCF.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття фінансування ланцюгів постачання (supply chain finance, SCF) виникло на перетині фінансів, логістики та стратегічного управління. У науковій літературі воно визначається як «сукупність інструментів, що оптимізують управління грошовими потоками в межах ланцюга постачання, шляхом координації між покупцями, постачальниками та фінансовими посередниками» (Gelsomino et al., 2016). Згідно з концепцією Hofmann & Kotzab (2010), SCF ґрунтується на інформаційній прозорості та взаємній довірі як ключових передумовх зниження фінансових витрат у ланцюгу. Пізніші дослідження (Wuttke et al., 2013) показали,

що SCF сприяє переходу від транзакційної до партнерської логіки взаємодії в B2B-сегменті.

Окрему увагу в літературі приділено впливу SCF на доступ малих та середніх підприємств (МСП) до фінансування. За даними Міжнародної фінансової корпорації (IFC), малий бізнес стикається з глобальним фінансовим дефіцитом обсягом понад 5,7 трлн доларів США (IFC, 2024), і саме SCF здатен частково вирівнювати цю диспропорцію. У цьому контексті SCF діє як механізм зниження інформаційної асиметрії, оскільки фінансування надається не на основі кредитоспроможності постачальника, а з урахуванням кредитного рейтингу покупця (так званої якірної компанії).

Крім цього, важливим аспектом є здатність SCF скорочувати транзакційні витрати. За висновками дослідження PwC (2020), автоматизація процесів погодження інвойсів, цифровий документообіг і використання API дозволяють компаніям скоротити витрати на контрагування та фінансовий супровід поставок до 30%.

До SCF традиційна логіка ланцюгів постачання була зосереджена переважно на фізичному русі товарів — транспортуванні, зберіганні, обробці замовлень — тоді як фінансові процеси існували окремо та часто супроводжувалися розірваністю: оплата постачальнику затримувалась, а кредитування розглядалося як зовнішній, відокремлений інструмент. Такий підхід базувався на статичному уявленні про постачальника і покупця як дві ізольовані сторони, що здійснюють взаєморозрахунки в межах заздалегідь визначених умов. Унаслідок цього найбільш вразливі учасники — малі та середні підприємства, які часто виступають ключовими постачальниками ресурсів, комплектуючих або готової продукції, — стикалися з надмірним борговим навантаженням та нестачею обігових коштів. В умовах глобальної нестабільності та глибокої міжгалузевої інтеграції така модель виявилася надто крихкою: відсутність гнучкості у фінансуванні призводила до каскадних збоїв, коли затримка платежів на

одному етапі спричиняла фінансовий колапс у нижчих ланках постачання, особливо серед МСП з обмеженим доступом до класичних кредитних ресурсів. На цьому тлі виникла потреба в переосмисленні фінансування не як допоміжного, а як системного елементу ланцюга, елементу управління ліквідністю всієї екосистеми постачання.

Сучасне фінансування ланцюга постачання базується на принципах координації, прозорості, цифровізації та взаємної довіри. Воно включає фінансові інструменти, які дозволяють оптимізувати оборотний капітал, підтримувати платоспроможність постачальників, знижувати сукупні витрати в ланцюзі та будувати довготривалі відносини між його учасниками. Особливістю є акцент на “якірну компанію” — великого покупця, чий кредитний рейтинг дозволяє залучати фінансування для менш ліквідних постачальників. Це змінює всю парадигму: покупець стає не лише споживачем продукції, а й гарантом фінансової стабільності своїх постачальників.

Історично першим інструментом SCF вважається класичний факторинг, при якому фінансова установа викупує дебіторську заборгованість постачальника та бере на себе ризик неплатежу. Така

модель залишається актуальною, але має обмеження — зокрема, залежність від кредитного профілю самого постачальника, що ускладнює доступ до фінансування для МСП (Klapper, 2006).

Більш сучасним і гнучким інструментом став зворотний факторинг (reverse factoring), що передбачає ініціацію фінансування з боку покупця. Високий рейтинг покупця дозволяє залучати фінансування на вигідніших умовах для постачальників.

Ще одним інструментом є динамічне дисконтування (dynamic discounting), коли покупець з надлишковою ліквідністю пропонує дострокову оплату рахунку зі знижкою, розмір якої залежить від дати платежу.

До інструментів SCF також належать inventory finance (фінансування запасів) та pre-shipment finance (фінансування до відвантаження). Обидва підходи підтримують безперервність виробництва та постачання, особливо в секторах із довгими виробничими циклами, як-от автомобільна та електронна промисловість.

У таблиці 1 подано узагальнену характеристику цих інструментів.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика інструментів SCF

Інструмент	Хто ініціює	Етап фінансування	Основна перевага
Факторинг	Постачальник	Після виставлення рахунку	Швидка ліквідність
Зворотний факторинг	Покупець	Після підтвердження рахунку	Нижча вартість фінансування для МСП
Динамічне дисконтування	Покупець	До дати платежу	Гнучкість та взаємовигідність
Фінансування запасів	Постачальник	До або після постачання	Фінансова підтримка товарних запасів
Передвідвантажувальне	Постачальник	До виробництва	Підтримка виробничих циклів та експортних контрактів

Джерело: складено авторами самостійно

Однією з ключових рушійних сил еволюції SCF у XXI столітті стала цифрова трансформація. Перехід від паперового до

автоматизованого документообігу, впровадження API-рішень і хмарних платформ дозволили значно скоротити час

погодження інвойсів, мінімізувати людський фактор та підвищити ефективність управління фінансовими потоками. За даними Deloitte (2022), компанії, що впровадили цифрові SCF-платформи, зафіксували підвищення операційної ефективності та зменшення циклу обороту коштів.

Серед найбільш відомих технологічних рішень у сфері SCF — платформи Taulia, PrimeRevenue, C2FO, Demica, Kyriba та Tradeshift. Ці платформи забезпечують централізовану обробку інвойсів, автоматичне погодження умов, запуск фінансування в режимі реального часу та інтеграцію з ERP-системами (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics). Згідно зі звітом BCR Publishing (2023), понад 70% світових угод SCF у 2022 році було реалізовано через такі цифрові рішення.

Алгоритми машинного навчання та штучного інтелекту дедалі активніше використовуються в межах платформ SCF. Вони дозволяють прогнозувати ймовірність дефолту постачальників, адаптувати дисконтні ставки залежно від макроекономічної ситуації та надавати рекомендації щодо перегляду фінансових умов співпраці. Аналітика в реальному часі, заснована на великому обсязі транзакційних даних, трансформує SCF на стратегічний інструмент управління ризиками (McKinsey & Company, 2024).

Ще одним важливим вектором розвитку SCF є інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG). Впровадження програм Green SCF дозволяє компаніям мотивувати своїх постачальників до зменшення вуглецевого сліду та покращення соціальної відповідальності. Наприклад, у межах ініціативи HSBC Sustainable Supply Chain Finance Program ESG-рейтинг постачальника напряму впливає на розмір дисконтування інвойсу (Levi Strauss & Co., 2022). Unilever та Walmart також впровадили подібні програми для стимулювання сталих практик серед своїх постачальників.

У звіті International Chamber of Commerce (ICC, 2021) наголошується, що

ESG-фокус у SCF сприяє трансформації не лише фінансових моделей, а й етики ведення бізнесу в межах глобальних ланцюгів. Це посилює стратегічну роль SCF як інструменту впливу на поведінку контрагентів та формування довгострокових партнерств.

Разом з тим, поширення SCF супроводжується низкою викликів. Одним із головних бар'єрів є регуляторна фрагментованість. За даними Європейського наглядового органу (EBA, European Banking Authority), відсутність єдиного підходу до класифікації SCF-угод у бухгалтерському обліку створює ризики для їх прозорості та ускладнює стандартизацію звітності (EBA, 2022).

Ще одна проблема — технічна інтеграція між платформами SCF і внутрішніми ERP-системами компаній. Недостатня взаємодія уповільнює обробку інвойсів і знижує потенційну ефективність автоматизації. Крім того, цифрові ризики — від кіберзагроз до збоїв в алгоритмах — вимагають формування нових підходів до безпеки та захисту даних (World Economic Forum, 2022).

Особливу увагу варто приділити залученню малих і середніх підприємств. За оцінками IFC (2024), лише 25% МСП у світі мають доступ до програм SCF. Основними бар'єрами залишаються брак фінансової грамотності, побоювання втрати контролю над грошовими потоками та складність підключення до цифрових платформ.

Емпіричні приклади свідчать про те, що компанії, які впровадили SCF-програми до початку кризи COVID-19, виявилися більш стійкими до фінансових і логістичних збоїв. За результатами дослідження McKinsey (2020), організації з активними SCF-інструментами зуміли скоротити касові розриви на 30–50%, підтримати ліквідність постачальників і забезпечити безперебійність поставок у пікові періоди нестабільності.

Глобальні корпорації, такі як Siemens, Apple, Unilever та Volkswagen, активно застосовують SCF як частину стратегічного управління ланцюгами постачання. Наприклад, Unilever реалізував

програму Partner to Win, яка передбачає вигідніші умови фінансування для постачальників з високими ESG-показниками (Unilever, 2025). Apple, у свою чергу, використовує SCF для підтримки локальних партнерів у країнах Південно-Східної Азії з метою зменшення геополітичних ризиків.

Поширення SCF також набуло підтримки на державному рівні. В Індії за підтримки центрального банку створено платформу TReDS (Trade Receivables Discounting System), яка дозволяє МСП отримувати фінансування на основі верифікованих інвойсів, зменшуючи час очікування платежів до кількох днів. За даними Reserve Bank of India, у 2022 році через TReDS було оброблено понад 1 млн транзакцій на загальну суму понад 11 млрд доларів США (RBI, 2023).

У Європі механізми SCF інтегруються в регіональні програми підтримки стійкості ланцюгів, особливо у сфері охорони здоров'я та продовольчої безпеки. Європейська комісія у 2023 році підтримала ініціативи з фінансування критично важливих постачальників в рамках програми EU4Health [20].

Аналітики Factors Chain International (FCI) та BCR Publishing фіксують динамічне зростання світового ринку SCF: з менш ніж 200 млрд доларів США у 2010 році до приблизно 2 трлн у 2023-му. Прогноз до 2030 року становить понад 10 трлн доларів, що свідчить про фундаментальну трансформацію фінансової архітектури ланцюгів постачання (BCR Publishing, 2024) (Factors Chain International, 2024).

Таким чином, SCF у сучасному розумінні виходить далеко за межі традиційного набору фінансових інструментів. Це стратегічна екосистема, що поєднує управління ліквідністю, цифрові технології, інструменти ризик-менеджменту та принципи сталого розвитку. Його еволюція — це не лише відповідь на зростаючу складність глобальних ланцюгів постачання, а й намагання побудувати нову архітектуру довіри в економіці, засновану на

взаємозалежності, прозорості та довгостроковій вигоді для всіх сторін. У найближчому майбутньому SCF стане не просто інструментом корпоративних фінансів, а необхідною умовою стійкості бізнесу в епоху невизначеності.

Висновок. Фінансування ланцюгів постачання у сучасному розумінні більше не є суто транзакційною функцією чи технічним елементом управління ліквідністю. Його стратегічна роль полягає у створенні цілісної фінансової інфраструктури, яка забезпечує гнучкість, передбачуваність і стійкість у глобальних ланцюгах постачання. Еволюція SCF — від традиційного факторингу до цифрових екосистем, які поєднують аналітику ризиків, автоматизацію процесів, принципи ESG та політики фінансової інклюзії — відображає глибокі трансформації в економічній поведінці бізнесу. На перший план виходить не лише ефективність обігового капіталу, а здатність компаній будувати стійкі, адаптивні й відповідальні відносини з контрагентами.

Цифрова трансформація, що дала змогу пришвидшити погодження інвойсів, автоматизувати запуск фінансування, інтегрувати скоринг у реальному часі, зробила SCF не просто сервісом, а логікою мислення в управлінні постачанням. Особливо показовим є поєднання SCF з екологічними й соціальними стандартами: Green SCF перетворює фінансування на інструмент сталого розвитку, а не лише джерело ліквідності. Малі та середні постачальники отримують доступ до фінансових ресурсів, раніше для них недосяжних, — не за рахунок посилення застав або ризикованих кредитів, а через участь у довготривалих партнерських моделях із якими компаніями.

Кризи останніх років — пандемія, війна, логістичні шоки — довели життєву необхідність SCF для забезпечення безперервності операцій та збереження стратегічної автономії бізнесу. Урядові ініціативи з впровадження SCF у критично важливі галузі демонструють його потенціал як інструменту макроекономічної стабілізації. Водночас

поширення SCF висвітлює нові виклики — фрагментованість регулювання, цифрові ризики, потребу в освітній підтримці для МСП. Їх подолання потребує багаторівневої взаємодії між державами, фінтех-сектором і великим бізнесом.

Таким чином, SCF стає не просто практикою фінансування поточних операцій, а системним підходом до побудови глобальної економіки нового покоління — більш інклюзивної, відповідальної, цифрової й антикрихкої. Її впровадження — це стратегічна інвестиція у стабільність і довіру, без яких неможливо уявити ефективне функціонування сучасного світового виробництва й торгівлі.

Література:

1. BCR Publishing. (2023). *World Supply Chain Finance Report 2023*. <https://bcrpub.com/product/world-supply-chain-finance-report-2023/>
2. BCR Publishing. (2024). *World Supply Chain Finance Report 2024*. <https://bcrpub.com/product/world-supply-chain-finance-report-2024/>
3. European Banking Authority. (2022). *Final Report on response to the nonbank lending request from the Cfa on digital finance*. https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Reports/2022/1032199/Report%20on%20response%20to%20the%20non-bank%20lending%20request%20from%20the%20Cfa%20on%20Digital%20Finance.pdf
4. European Commission. (2023). *EU4Health Programme: Supply Chain Resilience Initiatives*. https://health.ec.europa.eu/publications/2023-eu4health-work-programme_en
5. Factors Chain International. (2024). *Annual Review 2024*. <https://fci.nl/en/annual-review>
6. Gelsomino, L.M., Mangiaracina, R., Perego, A., & Tumino, A. (2016). Supply Chain Finance: A literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(4), 348–366. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-08-2014-0173>
7. Hofmann, E. (2005). Supply Chain Finance: some conceptual insights. In: Lasch, R./ Janker, C.G. (Hrsg.): *Logistik Management - Innovative Logistikkonzepte*, Wiesbaden 2005, S. 203-214. <https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/63a2fdaa-9a3d-444e-92d6-3ad2b487a941/content>
8. Hofmann, E., & Kotzab, H. (2010). A supply chain-oriented approach of working capital management. *Journal of Business Logistics*, 31(2), 305–330. <https://dacemirror.sci-hub.st/journal-article/91bce4307c35f6e8f6e278d7df1411e3/hofmann2010.pdf>
9. International Chamber of Commerce. (2021). *Standards for Sustainable Trade & Sustainable Trade Finance*. <https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2021/11/10112021-ICC-Sustainable-Trade-Positioning-Paper-vWeb.pdf>
10. International Finance Corporation (IFC). (2024). *MSME Finance Factsheet*. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2024/msme-s-factsheet-ifc-financial-institutions-group.pdf>
11. Klapper, L. (2006). The role of factoring for financing small and medium enterprises. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 3111–3130. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426606001002>
12. Lamoureux, J.-F., & Evans, T. A. (2011). *Supply Chain Finance: A New Means to Support the Competitiveness and Resilience of Global Value Chains*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2179944
13. Levi Strauss & Co. (2022). *Financing Supplier Sustainability with HSBC*. <https://www.levistrauss.com/2022/10/03/financing-supplier-sustainability-with-hsbc/>
14. McKinsey & Company. (2020). *Supply-chain finance: A case of convergent evolution*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/accelerating%20winds%20of%20change%20in%20global%20payments/chapter-3-supply-chain-finance-a-case-of-convergent-evolution.pdf>
15. McKinsey & Company. (2024). *Supply chains: Still vulnerable*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-risk-survey>
16. PwC. (2020). *Rethinking cost to drive value for your organization*. <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/rethinking-cost-drive-value-for-your-organisation-voll.pdf>
17. Reserve Bank of India. (2023). *Annual Report 2022-2023*. <https://www.rbi.org.in/scripts/AnnualReportPublication.aspx?head=Annual%20Report>

Подальші дослідження з даної тематики можуть бути зосереджені на кількох важливих напрямках. По-перше, на аналізі впливу цифрових платформ SCF на структуру витрат та фінансову поведінку компаній у різних галузях. По-друге, на дослідженні ESG-інтеграції у SCF-програмах в контексті нових регуляторних вимог. По-третє, на порівняльному аналізі ефективності SCF-механізмів для МСП у різних регіонах світу. Окремої уваги заслуговує розробка моделей оцінки ризиків і кіберзагроз у цифровому середовищі SCF.

18. Unilever. (2025). *Partner to Win Program*. <https://www.unilever.com/suppliers/partner-to-win-programme/>
19. World Economic Forum. (2022). *The Global Risks Report 2022*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf
20. Wuttke, D., Blome, C., Heese, H.S., & Protopappa-Sieke, M. (2013). Managing the innovation adoption of supply chain finance—Empirical evidence from six European case studies. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 148–166. <http://dx.doi.org/10.1111/jbl.12016>
21. Wuttke, David A., Constantin Blome, H. Sebastian Heese, and Margarita Protopappa-Sieke. 2016. Supply chain finance: Optimal introduction and adoption decisions. *International Journal of Production Economics* 178: 72–81. <https://ideas.repec.org/a/eee/proeco/v178y2016icp72-81.html>

УДК 330.341.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-107-113

Дата надходження: 26.05.2025

Дата прийняття до друку: 30.07.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ОЦІНКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВІДНОВЛЕННЯ

Віта Андрєєва¹, Маргарита Корнєва²

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

²Здобувачка вищої освіти ступеня магістр, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» кафедри економіки та фінансів, м. Київ, Україна, e-mail: KornievaML@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0230-7984>

ASSESSMENT OF THE PRODUCTION POTENTIAL OF AN ENTERPRISE IN A RECOVERING ECONOMY

Vita Andriieva¹, Marharyta Kornieva²

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

²Master's student, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KornievaML@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0230-7984>

Анотація. У статті наведено результати аналізу господарської діяльності підприємства в сучасних умовах на прикладі АТ «Укрпошта». Наведено найбільш поширені визначення поняття «виробничий потенціал» на основі вивчення наукової літератури. Проведено пошуки визначення поняття «економіка відновлення» в іноземних та українських економічних словниках. У зв'язку з цим встановлено актуальність дослідження та визначення напрямів удосконалення управління виробничим потенціалом в Україні в умовах економіки відновлення. Відображено погляд українських вчених, щодо напрямків повоєнного відновлення економіки України. У статті проаналізовано показники роботи підприємства впродовж 2021 – 2024 років, що дає змогу розглянути період, як до повномасштабного вторгнення, так і після. Значна увага приділена аналізу питання складу та структури виробничого потенціалу підприємства. Розглянуто питання про швидкість відновлення підприємств після значних пошкоджень, та доведено, що ці терміни залежать від виду та розміру підприємства, адже великі компанії розподіляють свої ризики, працюючи в декількох місцях, мають більшу кількість працівників, що займаються процесами відбудови.

Проаналізовано фінансово-господарську діяльність АТ «Укрпошта» за 2021-2024 роки. Використовуючи метод порівняльного аналізу виявлено, що показники виробничого потенціалу лишилися майже незмінними впродовж чотирьох років. Поступове зростання коефіцієнту зносу до 49 %, говорить про необхідність оновлення майже половини основних фондів. Поступове зниження мають показники фондовіддачі та матеріаловіддачі. Показник рентабельності основних засобів лишився від'ємним в 2022-2024 роках, основною причиною слугують знос та застарілість основних засобів. Отримані результати говорять про необхідність постійного аналізу виробничого потенціалу підприємства, та розробки методів їх покращення.

Оцінка та ефективне використання виробничого потенціалу є досить важливою в періоди економічного відновлення, коли підприємства намагаються подолати наслідки криз, адаптуватися до нових умов та відновити свою діяльність. У контексті значних потрясінь, таких як збройні конфлікти, оцінка та відновлення виробничого потенціалу набуває ще більшої актуальності, оскільки є критично важливим для забезпечення економічного зростання та стабільності.

Ключові слова: виробничий потенціал, оцінка, складові виробничого потенціалу, підприємство, економіка відновлення.

Формул: 0; **рис.:** 1; **табл.:** 2; **бібл.:** 12

Abstract. The publication presents the results of the analysis of economic activity of enterprise in modern conditions on the example of JSC “Ukrposhta”. The most common definitions of the concept of “production potential” based on the study of scientific literature are presented. The publication searches for a definition of the concept of

“recovery economy” in foreign and Ukrainian economic dictionaries. In this regard, the relevance of research and identification of directions for improving the management of production potential in Ukraine in the context of the recovery economy is determined. The publication reflects the views of Ukrainian scientists on the directions of post-war economic recovery in Ukraine. The publication analyzes the indicators of the enterprise's performance during 2021-2024, which makes it possible to consider the period both before and after the full-scale aggression. Considerable attention is paid to the analysis of the composition and structure of the production potential of the enterprise. The authors consider the speed of recovery of enterprises after significant damage and prove that these terms depend on the type and size of the enterprise, since large companies distribute their risks by operating in several locations and have a larger number of employees involved in the recovery process.

The financial and economic activities of JSC “Ukrposhta” for 2021-2024 are analyzed. Using the method of comparative analysis, it is found that the indicators of production potential have remained almost unchanged for four years. The gradual increase in the depreciation rate to 49% indicates the need to renew almost half of the fixed assets. The indicators of capital productivity and material efficiency are gradually decreasing. The return on fixed assets remained negative in 2022-2024, mainly due to depreciation and obsolescence of fixed assets. The results indicate the need to continuously analyze the production potential of the enterprise and develop methods to improve it.

Assessment and efficient use of productive capacity is very important in periods of economic recovery, when enterprises are trying to overcome the effects of crises, adapt to new conditions and resume their operations. In the context of significant shocks, such as armed conflicts, the assessment and restoration of productive capacity becomes even more important, as it is critical to ensuring economic growth and stability.

Keywords: production potential, assessment, components of production potential, enterprise, recovering economy.

Formulas: 0; **fig.:** 1; **tab.:** 2; **bibl.:** 12

Постановка проблеми.

Виробничий потенціал є складовою економічного потенціалу. Здатність підприємств виробляти товари та послуги визначає рівень їхньої конкурентоздатності, можливості для зростання та внесок у національний добробут. Повномасштабне вторгнення негативно вплинуло на розвиток підприємств України, а багатьох поставило під загрозу руйнувань, банкрутств та ліквідації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виробничий потенціал підприємства у своїх працях досліджували серед вітчизняних науковців: О.І. Анчишкін, один з перших, хто розкрив виробничий потенціал як економічну категорію, а також І. Рєпіна, О. Федонін, О. Олексюк (2004), О. Добикіна, В.Рижиков, С.Касьянюк, М.Кокотько, Т.Костенко, А.Герасимов (2007), І. Должанський, серед іноземних науковців відомими є Р.Солоу та Дж. Кейнс.

Не зважаючи на те, що сучасна економічна теорія сягає кількох століть, науковці завжди мають підґрунтя для нових досліджень.

Формулювання мети та методів дослідження. На сьогоднішній день не існує єдиного визначення поняття «виробничий потенціал». Науковці все ще

пропонують нові визначення цього поняття. В статті розглянемо декілька загальноновживаних визначень.

Вивчаючи академічний тлумачний словник української мови, оксфордські та кембриджські словники, не було знайдено визначення поняття «економіка відновлення», хоча в численних наукових працях це поняття активно використовується.

Економічне відновлення – це стадія бізнес-циклу після рецесії, яка характеризується тривалим періодом покращення ділової активності. Зазвичай, під час економічного відновлення, валовий внутрішній продукт (ВВП) зростає, доходи зростають, а рівень безробіття знижується, оскільки економіка відновлюється. Під час економічного відновлення економіка проходить процес адаптації та пристосування до нових умов, включаючи фактори, які спочатку спровокували рецесію, та нову політику та правила, що впроваджуються урядами та центральними банками у відповідь на рецесію (Investopedia, 2025).

Відновлення – це загалом всі процеси, які мають на меті усунути наслідки російських атак на Україну, забезпечити нормальне функціонування держави і стати основою розвитку. Нині важливо реально оцінити ситуацію і

зробити все можливе, щоб Україна могла функціонувати у воєнний час. Українська економіка має функціонувати, забезпечувати громадян і військових. Армії важливо мати тил, процеси у якому працюють злагоджено і можуть оперативно закривати потреби фронту (Підлуська І., 2024).

Науковцями обговорюються підходи для повоєнного відновлення економіки країни. Тому в статті наведені різні погляди на вирішення цього питання.

Метою цієї статті є аналіз виробничого потенціалу підприємства в умовах економіки відновлення на прикладі АТ «Укрпошта», висвітлення основних напрямків повоєнного відновлення економіки України.

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

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо визначення поняття «виробничий потенціал». Виробничий потенціал як синонім виробничої потужності – тобто під виробничим потенціалом розуміється максимально можливий річний, добовий випуск продукції (Добикіна, О., Рижиков, В., Касьянюк, С., Кокотько, М., Костенко, Т., & Герасимов, А., 2007). Виробничий потенціал — наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг). Його слід також трактувати як сукупність функціонуючих ресурсів, які здатні виробляти певний обсяг продукції. Тому виробничий потенціал є поліструктурною системою. До його складу входять: потенціал землі та природно-кліматичні умови; потенціал основних фондів; потенціал оборотних фондів; потенціал нематеріальних активів; потенціал технологічного персоналу (Федонін, О., Рєпіна, І., & Олексюк, О., 2004). Ще одне визначення виробничого потенціалу підприємства як багаторівневої системної характеристики підприємства,

яка відображає реальні та потенційні можливості цієї системи з отримання максимального виробничого результату в ході оптимального використання ресурсів для досягнення поточних і стратегічних цілей та здійснення ефективної клієнтоорієнтованої діяльності в динамічному конкурентному середовищі (Забродська Г., Забродська Л., Ткачова С., Резник М., 2020).

Виробничий потенціал підприємства – це потенційна спроможність виготовляти продукцію такого асортименту, переліку та якості, які будуть задовольняти ключовим параметрам попиту на ринку.

Головна мета виробничого підприємства у наш час – це ведення максимально прибуткової діяльності для забезпечення стабільного розвитку, що неможливо без застосування ефективного управління потенціалом. Пошуки резервів для збільшення прибутковості підприємства та його розвитку, для забезпечення ефективної діяльності, є основною задачею діяльності керівництва. Для вдосконалення використання виробничого потенціалу підприємства необхідно проаналізувати, оцінити, і в підсумку – вдосконалити кожен з його складових: фінансову, матеріальну, техніко-технологічну, трудову та інформаційну. Першочерговим етапом в покращенні досліджуваного показника є пошук оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, що забезпечило б максимальну рентабельність власного капіталу за мінімальних фінансових ризиків, аналіз собівартості продукції та її складових, аналіз попиту на продукцію з метою розширення ринку та усунення непопулярних товарів, а також дослідження дебіторської заборгованості з метою зменшення її розміру (Олійник, Т., & Косенко, А., 2020).

Формування рівня ефективності виробничого потенціалу підприємства здійснюється за рахунок критеріїв ефективності його складових, які в свою чергу, оцінюються через систему показників ефективності їх використання. Ефективність використання фондової

складової виробничого потенціалу оцінюється через показники фондовіддачі, коефіцієнта оновлення, коефіцієнта придатності основних фондів, коефіцієнта використання потужностей, рентабельністю основних фондів – для основних фондів підприємства; показником оборотності запасів, коефіцієнтом матеріаловіддачі, рентабельністю оборотних фондів – відповідно для оборотних фондів підприємства. Кадрова складова оцінюється через показники фондоозброєності персоналу або окремих категорій працівників підприємства, сталості персоналу, зарплатовіддачі, коефіцієнт підвищення кваліфікації працівників, темпи зміни продуктивності

праці, темп зростання рівня заробітної плати в порівнянні з темпом зміни продуктивності праці. Ефективність фінансової складової виробничого потенціалу характеризується рядом коефіцієнтів: автономії, фінансового левериджу, капіталізації прибутку, фінансовим забезпеченням запасів та рентабельністю активів підприємства. Управлінська складова буде ефективною при досягненні оптимальних значень показників оборотності залишків готової продукції, рентабельності витрат на управління, темпів оновлення технології (Григор'єва О., 2011).

На основі фінансової звітності підприємства розраховано показники виробничого потенціалу.

Таблиця 1

Показники виробничого потенціалу АТ «Укрпошта» за 2021-2024 роки

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Показники використання основних засобів				
Коефіцієнт зносу основних фондів, %	38	43	46	49
Коефіцієнт придатності, %	62	57	54	51
Фондовіддача	1,93	1,58	1,6	1,62
Фондомісткість	0,51	0,63	0,62	0,62
Фондоозброєність, тис. грн/особу	93	121	206	252
Рентабельність основних засобів, %	3	-18	-11	-5
Показники ефективності використання оборотних коштів				
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, разів	1,78	1,83	2,01	2,02
Матеріаловіддача	17,3	10,95	10,3	11,1
Матеріаломісткість	0,05	0,09	0,09	0,09
Показники ефективності використання персоналу підприємства				
Продуктивність праці, тис. грн./особу	180,9	193,2	333,2	408,9
Зарплатовіддача	1,8	1,88	1,93	2,03

Джерело: Дані сформовані на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта» (2021-2024)

Зростання коефіцієнта оборотності оборотних коштів з 1,78 до 2,02 є позитивним сигналом і свідчить про покращення ефективності використання

оборотних активів підприємства за період з 2021 по 2024 рік. З 2021 року показники фондовіддачі та матеріаловіддачі зменшилися з 1,93 до 1,62 та з 17,3 до 11,1

відповідно. Продуктивність праці зросла за рахунок зменшення чисельності працівників, а показник зарплатовіддачі лишався майже незмінним.

На Рисунку 1 можемо розглянути динаміку зносу та рентабельності основних засобів АТ «Укрпошта» в 2021-2024 роках.

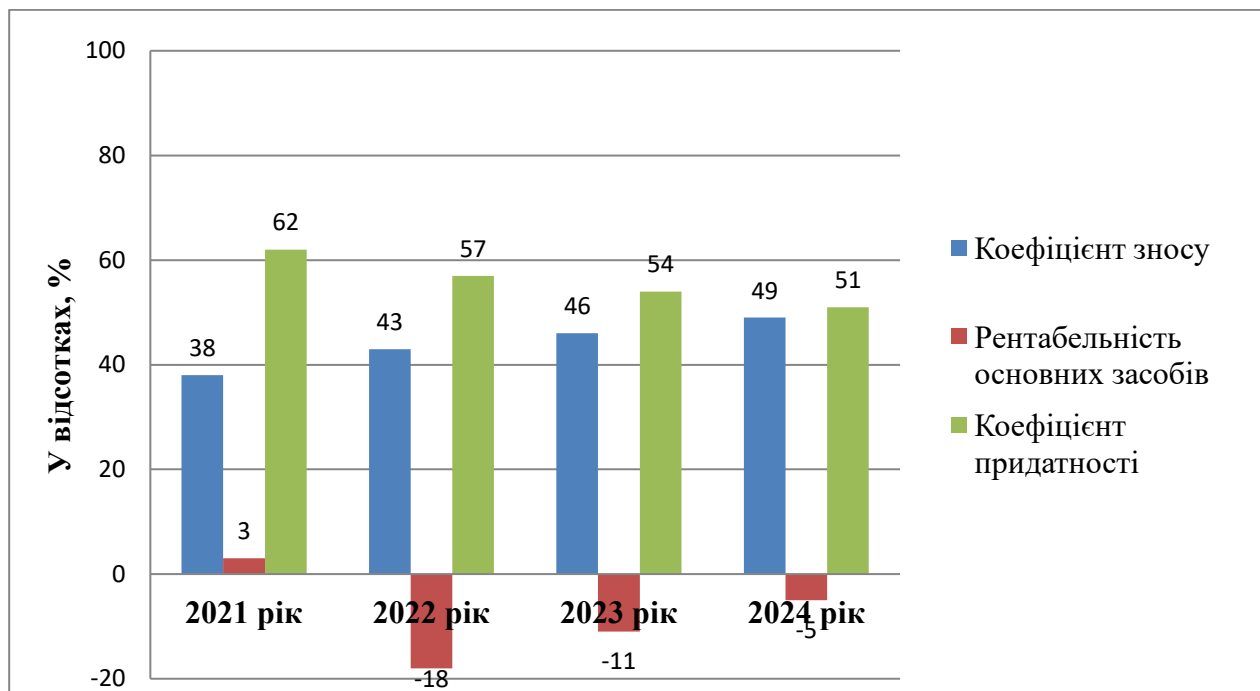


Рис. 1. Показники використання основних засобів

Джерело: Дані сформовані на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта» (2021-2024).

Розрахуємо показники фінансового стану підприємства.

Таблиця 2

Показники фінансової стійкості АТ «Укрпошта» за 2021-2024 роки

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,25	0,15	0,05	0,02
Коефіцієнт заборгованості	0,75	0,85	0,95	0,98
Коефіцієнт фінансового левириджу	3,02	5,63	17,4	53,9

Джерело: Дані сформовані на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта» (2021-2024)

Коефіцієнт заборгованості в 2024 році становить – 0,98, це означає, що 98% активів підприємства фінансується за рахунок боргів, і лише 2% – за рахунок

власного капіталу. Це вказує на дуже високий рівень фінансової залежності та значні фінансові ризики. Коефіцієнт автономії показує яка частка активів

підприємства фінансується за рахунок власного капіталу. Він є оберненим до коефіцієнта заборгованості. Коефіцієнт фінансового левериджу показує поступове значне зростання. Підприємство все більше фінансує свої активи за рахунок залучених коштів, а частка власного капіталу у фінансуванні стає дедалі меншою.

У своїй роботі В. Яковлев та О. Другова (2021) запропонували підхід до комплексної оцінки рівня виробничого потенціалу, як можливість використання програмного забезпечення для багатовимірної статистичного аналізу, серед якого – програмний пакет STATISTICA.

Розглянуто досвід американських компаній, де проводились дослідження (Venkateswaran, Simon-Agolory, Watkins, 2014) термінів відновлення роботи підприємств, після руйнацій, завданих природними катаклізмами. Доведено, що великі компанії мають більше шансів на відновлення, бо:

- розподіляють свої ризики, працюючи в декількох місцях;
- з більшою ймовірністю розташовуються в нових, більш стійких до стихійних лих приміщеннях;
- мають більше персоналу та спеціалістів, які займаються процесом відновлення після катастроф;
- мають більше шансів дозволити собі страхування від ризиків та перерв у роботі;
- мають фінансовий та політичний вплив для першочергової відбудови своїх об'єктів.

Хоча великий бізнес, безсумнівно, має багато переваг, можна стверджувати, що добре керовані малі підприємства мають перевагу гнучкості, що дозволяє їм швидко скористатися перевагами можливостей відновлення після стихійного лиха.

Статистика відновлення після катастроф. Наприклад, в останні роки, хоча понад 30% всіх американських підприємств щорічно страждають від катастроф, до 25% малих підприємств, зокрема, зазнають краху після великих катастроф.

Ю. Кіндзерський (2022) вказує, що успішний досвід повоєнного відновлення має відбуватися на основі мобілізаційної моделі розвитку з підвищенням координуючої і підприємницької ролі і частки держави в економічних процесах, чітким і всеосяжним плануванням і проектуванням збалансованого економічного, соціального і просторового розвитку, а не подальшої дерегуляції в умовах зруйнованих ринків, яка в Україні ще до війни призвела до слабкості та відсталості в економічному та воєнному плані. Повоєнне відновлення, як вже зазначалось, не повинно розглядатися лише як повернення економіки на довоєнний рівень, воно має бути спрямоване на його структурну трансформацію, реіндустріалізацію і кардинальне підвищення продуктивності. Тому політика повоєнного відновлення повинна мати інший зміст, будуватись на основі використання структурних та фундаментальних факторів розвитку. Це означає як виділення і державну підтримку секторальних пріоритетів розвитку, що стануть драйверами зростання, так і розбудову освіти, інфраструктури, розгортання НДДКР для отримання власних інноваційних продуктів і технологій цивільного і оборонного призначення. Паралельно мають розвиватись вітчизняна наука і генерувати власні розробки, впровадження яких буде необхідне після завершення наздоганяючого етапу і вичерпання потенціалу зростання за рахунок технологічних запозичень.

Хмарська І.А., Кучерява К.Я., Клімова І.О. (2022) зазначають, що післявоєнне відновлення являє собою складний, багатовекторний процес, який має на меті запуск економіки України, зокрема окремих галузей, що втратили свою активність або ж можливості для реалізації діяльності в результаті розгортання повномасштабної війни на теренах нашої держави. Пріоритетним завданням для української влади та бізнесу залишається скооперована співпраця у напрямку формування оптимальної стратегії і тактики післявоєнного відновлення економічної системи.

Висновки. Аналіз використання виробничого потенціалу підприємства має теоретичне й практичне значення. Наведена інформація, отримана в результаті аналізу використання виробничого потенціалу підприємства, становить інтерес для власників та адміністрації, а також потенційних інвесторів. На основі цієї

інформації керівництво підприємства зможе розробити та прийняти раціональні управлінські рішення щодо вдосконалення використання виробничого потенціалу, мінімізації негативних факторів і реалізації усіх можливих резервів нарощування такого потенціалу.

Література:

1. Anuradha Venkateswaran; Katrina Simon-Agolory; Kera Z. Watkins. (2014). Long term recovery from mega-disasters: regional and business recovery periods, differential vulnerability, and business continuity. *International Journal of Risk Assessment and Management (IJRAM)*, Vol. 17, No. 4
2. Григор'єва О. В. (2011). Чинники ефективного використання виробничого потенціалу підприємства. *Економічні науки. Вісник хмельницького національного університету* 2011, № 5, т. 2 с.171-174
3. Добикіна, О. К., Рижиков, В. С., Касьянюк, С. В., Кокотько, М. Є., Костенко, Т. Д., & Герасимов, А. А. (2007). Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К.: *Центр учбової літератури*, 101.
4. Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Ткачова С.С., Резник М.О. (2020). Виробничий потенціал підприємства: концептуальні підходи до визначення дефініції. [Production potential of a company: conceptu alapproaches to its definition]. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Вип. 2(32). С. 58-72.
5. Investopedia (online resource). (2025). Economic Recovery: Definition, Process, Signs, and Indicators. Доступ через: <https://surli.cc/mrmkrr>
6. Kindzerskyi, Yu. (2022). Povojenne vidnovlennja promyslovosti Ukrainy: vyklyky ta osoblyvosti polityky [Postwar recovery of Ukrainian industry: challenges and policy features]. *Ekonomichnyj analiz – Economic analysis*, vol. 32(2), pp. 101–117. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.10>. (in Ukrainian)
7. Олійник, Т. І., & Косенко, А. О. (2020). Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*, (11).
8. Підлуска І. (2024). Що таке відновлення і коли його необхідно розпочинати? Доступ через: <https://www.irf.ua/vidnovlennia-pidluska/>
9. Річні фінансові звіти АТ «Укрпошта» за 2021-2024 року. Доступ через: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity>
10. Федонін, О. С., Репіна, І. М., & Олексюк, О. І. (2004). Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: *КНЕУ*, 316, 8.
11. Хмарська І.А., Кучерява К.Я., Клімова І.О. (2022). Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО* № 42. Доступ через: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>
12. Yakovlev, V., & Druhova, O. (2021). ANALYSIS OF MANAGEMENT OF PRODUCTION POTENTIAL OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF KHARKIV REGION. *Three Seas Economic Journal*, 2(3), 124-129. Доступ через: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-3-16>

УДК 336.748.2:339.727.4

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-114-127

Дата надходження: 02.05.2025

Дата прийняття до друку: 30.07.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ КРИПТОВАЛЮТНОГО РИНКУ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ІНДИКАТОРІВ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ ЦІНОЮ BITCOIN, ГРОШОВОЮ МАСОЮ ТА ІНФЛЯЦІЄЮ В УКРАЇНІ ТА СХІДНІЙ ЄВРОПІ

Сергій Андрійчук¹, Володимир Кузьмінський²

¹ Аспірант кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: AndriichukSO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3250-5412>

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

COMPARATIVE ANALYSIS OF CRYPTOCURRENCY MARKET DYNAMICS AND MACROECONOMIC INDICATORS: THE RELATIONSHIP BETWEEN BITCOIN PRICE, MONEY SUPPLY AND INFLATION IN UKRAINE AND EASTERN EUROPE

Sergiy Andriychuk¹, Volodymyr Kuzminsky²

¹ Doctoral student, national economy and finance department, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: AndriichukSO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3250-5412>

² PhD (Economics), associate professor, associate professor national economy and finance department, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: VolodimirKZ@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7069-0057>

Анотація. У статті проведено порівняльний аналіз динаміки ринку криптовалют та макроекономічних показників України за період 2019–2024 років. Дослідження базується на застосуванні статистичних методів, елементів економетричного моделювання, аналізу часових рядів, візуалізації великих обсягів даних та побудові кореляційних залежностей з використанням інструментарію Python. Джерельною базою дослідження виступили відкриті дані авторитетних міжнародних платформ, зокрема CoinGecko, Federal Reserve Economic Data (FRED), Національного банку України (NBU) та Eurostat API.

Актуальність теми зумовлена зростаючим значенням криптовалют у глобальній економіці, а також необхідністю переосмислення традиційних підходів до монетарної політики в умовах цифровізації грошового обігу. У фокусі дослідження — вивчення взаємозв'язку між ціною Bitcoin, динамікою грошової маси (M3) та індексом споживчих цін в Україні. Розглянуто динаміку фондових індексів як зовнішнього макрофінансового тригера, зокрема використано індекс S&P500 як індикатор впливу зовнішніх економічних трендів на крипторинки.

Методично дослідження реалізується через обробку даних щомісячної періодичності, побудову згладжених трендів (рухомі середні), нормалізацію рядів, кореляційний аналіз та міжкраїнове порівняння. Особливу увагу приділено візуалізації даних за допомогою графіків, що дозволило відстежити лагові ефекти, циклічність та синхронізацію трендів між крипторинком і грошовими агрегатами. Досліджено також рівень зв'язку між Bitcoin та грошовою масою M3, між Bitcoin та індексом S&P500, а також між M3 та інфляцією.

Отримані результати свідчать про високий ступінь волатильності вартості Bitcoin, з піковими періодами на початку 2021 року та фазами спаду в 2022–2023 роках. Кореляційний аналіз показав наявність слабого позитивного зв'язку між Bitcoin і S&P500, а також динамічні залежності між обсягами грошової маси та індексом інфляції. Нормалізоване порівняння BTC та M3 виявило потенційні періоди лагового взаємовпливу. Крім того, за допомогою міжкраїнового аналізу виявлено асиметрію реакцій економік країн Східної Європи на макроекономічні виклики.

Практична значущість дослідження полягає у створенні алгоритмізованої системи оцінки взаємозв'язків між цифровими активами та макроекономічними змінними. Запропонований підхід може бути використаний для подальших сценарних розрахунків та моделювання стійкості грошово-кредитної політики до цифрових шоків. Результати можуть бути корисними для Національного банку України, Міністерства фінансів, а також аналітичних центрів, що займаються оцінкою фінансової стабільності держави в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: криптовалюти, Bitcoin, інфляція, грошова маса, M3, ІСЦ, NBU, Python, макроекономіка
Формул: 0; **рис.:** 4; **табл.:** 0; **бібл.:** 22

Abstract. *This article provides a comparative analysis of the dynamics of the cryptocurrency market and Ukraine's macroeconomic indicators for the period 2019–2024. The research is based on the application of statistical methods, elements of econometric modeling, time series analysis, large data visualization, and correlation modeling using Python tools. The study is grounded in open-source data from authoritative international platforms, including CoinGecko, Federal Reserve Economic Data (FRED), the National Bank of Ukraine (NBU), and Eurostat API.*

The relevance of this study lies in the growing role of cryptocurrencies in the global economy and the need to reconsider traditional approaches to monetary policy under conditions of financial digitalization. The focus of the analysis is on the interrelationship between the price of Bitcoin, the dynamics of monetary aggregates (specifically M3), and the consumer price index (CPI) in Ukraine. The dynamics of stock market indices are considered as an external macro-financial trigger, with the S&P500 index used as a benchmark for external economic influence on the crypto market.

The methodological framework is based on monthly frequency data processing, trend smoothing (moving averages), time series normalization, correlation analysis, and cross-country comparison. Particular attention is paid to visualizing data through graphs, allowing the identification of lag effects, cyclicity, and synchronization trends between the crypto market and monetary indicators. The study also explores the level of connection between Bitcoin and the M3 monetary aggregate, between Bitcoin and the S&P500 index, as well as between M3 and inflation.

The results confirm a high degree of volatility in the value of Bitcoin, with peak periods in early 2021 and decline phases in 2022–2023. Correlation analysis showed a weak positive relationship between Bitcoin and the S&P500 index and dynamic dependencies between the volume of money supply and inflation. The normalized comparison between BTC and M3 revealed potential periods of lagged interaction. Moreover, cross-country analysis revealed asymmetry in the economic reactions of Eastern European countries to macroeconomic shocks.

The practical significance of this research lies in the development of an algorithmic system for evaluating the interaction between digital assets and macroeconomic variables. The proposed approach may be used for future scenario modeling and assessing the resilience of monetary policy to digital shocks. The results can be valuable to the National Bank of Ukraine, the Ministry of Finance, and analytical institutions evaluating the country's financial stability in the context of digital transformation.

Keywords: *cryptocurrencies, Bitcoin, inflation, money supply, M3, CPI, NBU, Python, macroeconomics.*

Formulas: 0; **fig.:** 4, **tab.:** 0, **bibl:** 22

Постановка проблеми. Упродовж останнього десятиліття глобальні фінансові системи переживають кардинальні зміни, викликані стрімким розвитком цифрових технологій, децентралізацією обігу вартостей та популяризацією альтернативних форм збереження капіталу. Одним із найпомітніших феноменів у цьому контексті є зростання ролі криптовалют, які, на відміну від традиційних грошових агрегатів, не регулюються централізованими органами, мають обмежену емісію та демонструють високу волатильність. З одного боку, криптовалюти, зокрема Bitcoin, починають розглядатися як активи-захист від інфляції, цифрові резерви вартості та спекулятивні інструменти, здатні генерувати прибуток за умов нестабільності на класичних фінансових ринках. З іншого їх висока волатильність, чутливість до новинного фону, ризики кібербезпеки та відсутність правового статусу у більшості країн створюють додаткові загрози для фінансової стабільності. В умовах геополітичної та економічної

турбулентності, яку переживає Україна, важливо дослідити, чи дійсно криптовалютні інструменти мають вплив на класичні макроекономічні показники, зокрема на грошову масу, рівень інфляції, валютний ринок і поведінку економічних агентів. Дослідження актуалізується також тим, що Національний банк України неодноразово декларував наміри інтеграції цифрових валют у національну фінансову систему, а Міністерство Цифрової Трансформації України працює над нормативним врегулюванням обігу віртуальних активів. У цьому контексті важливим є розуміння того, чи є криптовалюти лише цифровим активом для окремої групи інвесторів, чи ж вони дійсно стають макроекономічним чинником, здатним впливати на грошово-кредитну політику держави.

Проблематика посилюється також відсутністю цілісної методології для аналізу взаємозв'язку між крипторинком і макроекономікою: більшість досліджень фрагментарні, не враховують часових лагів, міжкраїнової специфіки, поведінкових

чинників. У зв'язку з цим постає потреба у створенні комплексного підходу, що базується на використанні API-даних, інструментів Python, сучасних економетричних методів та візуалізаційних засобів, здатного ідентифікувати як прямі, так і опосередковані впливи. У фокусі проблеми пошук відповіді на питання: чи може Bitcoin виступати індикатором макроекономічної дестабілізації, чи є його ціна відображенням змін у грошовій масі та інфляції, і як ці взаємозв'язки можна емпірично підтвердити в контексті української економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження у сфері криптовалютного ринку та його макроекономічного впливу демонструють зростаючий інтерес до взаємозв'язків між цифровими активами та класичними економічними індикаторами. Значна частина праць присвячена аналізу природи криптовалют, їхньої волатильності, ролі в інвестиційних стратегіях та можливого впливу на монетарну політику.

Зокрема, Авдєєв і Каук (2023) пропонують підхід до прогнозування динаміки курсу криптовалют із використанням трендових і сезонних моделей, що дозволяє точніше враховувати коротко- та середньострокові коливання ринку. Бак і Муха (2022) висвітлюють аспекти практичного використання криптовалют у реальному секторі — у ресторанному бізнесі України, що ілюструє поступову адаптацію криптоактивів у внутрішньоекономічні процеси. Інституціональний та регуляторний вимір розглядається у роботах Белінської і Дікаревої (2020), де досліджується природа криптовалютного ціноутворення та вплив спекулятивних чинників. Бойко (2021) зосереджується на тематиці цифрових валют центральних банків, які можуть стати інструментом у відповідь на виклики, спричинені приватними криптовалютами. У цьому контексті важливою також є праця Бондаренка і Лащика (2023), які досліджують виклики регулювання та правові підходи до цифрових активів.

Голюк, Кузьмінський і Чумаченко (2024) аналізують вплив криптовалют на фондовий ринок України, акцентуючи увагу на зсуві ролі класичних посередників у контексті децентралізованих фінансових структур. Пилипченко, Кузьмінський і Чумаченко (2021) зосереджують увагу на технічному аналізі крипторинку як інструменті підвищення точності прогнозування та оцінки інвестиційних ризиків. На глобальному рівні джерелом актуальних ринкових даних слугує Binance Markets Overview (2025), яке відображає ключові показники ліквідності, обсягів торгів і капіталізації криптоактивів.

Bouri et al. (2019) досліджують вплив торгових обсягів на волатильність, доводячи, що інтенсивність торгівельної активності є визначальним чинником для цінових коливань.

Nguyen і Chan (2024) систематизують підходи до криптовалютової торгівлі, зокрема вивчаючи алгоритмічні моделі, поведінкові чинники та регуляторні ініціативи. García-Monleón et al. (2023) аналізують адаптацію криптовалют з урахуванням культурно-соціальних чинників і регіональних цінностей. Samuele (2023) пропонує макрофінансовий підхід до розуміння криптовалют у контексті міжнародних потоків капіталу. Urquhart & Yarovaya (2023) формують напрямки подальших досліджень у сфері цифрових активів, тоді як Vasudeva (2023) розмежовує інвестиційні й спекулятивні мотиви поведінки учасників ринку.

Попри зростаючу кількість досліджень, низка ключових питань залишається недостатньо висвітленою. Серед них чітке визначення статусу криптовалют у грошовій системі, оцінка впливу криптовалют на ефективність класичних монетарних інструментів, стабілізаційні механізми в умовах волатильного ринку, уніфікація правового статусу криптовалют у міжнародному праві, вплив цифрових активів на резервну політику країн, ризики макроекономічної дестабілізації у разі широкого розповсюдження криптовалют. Більшість із зазначених аспектів лише побіжно

розглядається в існуючих публікаціях, що свідчить про актуальність і необхідність поглибленого міждисциплінарного підходу.

Крім того, недостатньо дослідженим залишається питання впливу криптовалют на такі індикатори, як грошова маса (M0–M3), інфляція, обмінні курси та процентні ставки. Відсутність чіткої методології вимірювання цього впливу ускладнює інтеграцію цифрових активів у макроекономічні моделі. Брак комплексних емпіричних досліджень, заснованих на API-даних і Python-аналітиці, створює прогалину в кількісному розумінні ролі криптовалют у сучасному грошовому обігу.

Загалом, аналіз літератури дозволяє зробити висновок, що, попри наявність низки якісних теоретичних праць, існує нагальна потреба в емпіричних дослідженнях із застосуванням відкритих макроекономічних даних, які б дозволили оцінити взаємозв'язки між криптовалютними показниками та ключовими індикаторами грошового ринку. Запропонована у цій статті модель відповідає цим викликам, інтегруючи мультиджерельну базу, інструменти кодування та аналітику в єдину наукову платформу дослідження криптовалютного ринку як детермінанти макроекономічної динаміки.

Формулювання цілей статті.

Метою цієї наукової статті є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між динамікою криптовалютного ринку — зокрема, ціною Bitcoin — та ключовими макроекономічними індикаторами України у 2019–2024 роках. Центральне завдання полягає у виявленні впливу змін на крипторинку на інфляційні процеси, грошову масу та поведінкові реакції ринку, що вимагає застосування формалізованих методів економетричного та статистичного аналізу.

Для реалізації поставленої мети обрано комплексний інструментарій, що дозволяє аналітично розділити дослідження на чітко структуровані етапи з відповідними методами.

Кореляційний аналіз використовується для встановлення міри

зв'язку між курсом Bitcoin та індексом споживчих цін (ІСЦ). Це дозволяє оцінити наявність статистично значущих асоціацій, включаючи обчислення коефіцієнтів кореляції Пірсона та виявлення лагових ефектів, що імітують часові зсуви у впливі крипторинку на інфляцію.

Регресійне моделювання застосовується з метою виявлення функціональної залежності між зростанням грошової маси (зокрема агрегату M3) та ціновою динамікою криптовалют. Через побудову одно- та багатофакторних моделей проводиться тестування гіпотез про перетікання ліквідності з традиційного фінансового сектору у сферу цифрових активів.

Логарифмічне шкалювання макроекономічних рядів дозволяє пом'якшити ефект масштабної різниці між показниками, забезпечуючи адекватне порівняння трендів. Такий підхід особливо важливий при порівнянні монетарних агрегатів з волатильним курсом BTC.

Аналіз крос-індикаторів між крипторинком та індексом S&P500 дозволяє визначити ступінь фінансової інтегрованості криптовалют у глобальні ринкові тренди. Застосування ковзного вікна кореляції дає змогу простежити зміни залежностей у часі.

Порівняльний міжкраїновий аналіз (benchmarking) використовується для зіставлення динаміки показників України з аналогічними даними країн Східної Європи (Польща, Румунія, Литва, Латвія, Естонія). Цей етап спрямований на виявлення національних відмінностей у макроекономічній реакції на криптовалютні коливання та потенціалу регіональної синхронізації.

Візуалізація даних і побудова нормалізованих трендів реалізується через інструменти Python-аналітики (pandas, matplotlib, seaborn) та обробку даних із відкритих API-джерел (CoinGecko, FRED, NBU, Eurostat). Це забезпечує прозорість аналітики, верифікацію результатів та можливість масштабування дослідження.

Таким чином, стаття спрямована не лише на ідентифікацію статистичних зв'язків між ціною Bitcoin та макроекономічними параметрами України, а й на побудову логіко-аналітичної моделі

для прогнозування реакцій грошового ринку на цифрові шоки. Вона покликана дати відповідь на запитання про економічну роль криптовалют у монетарній політиці, їхню здатність виступати індикатором фінансової нестабільності, а також про доцільність їх урахування у стратегіях грошово-кредитного регулювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У статті представлено результати масштабного емпіричного дослідження, яке базується на статистичному, поведінковому та структурному аналізі впливу ринку

криптовалют, зокрема Bitcoin, на грошову масу, інфляцію та загальну макроекономічну ситуацію в Україні. Аналітичний блок зосереджений на порівнянні криптовалютних трендів із внутрішніми показниками (M3, CPI) та глобальними орієнтирами (S&P500), на ґрунті якого виведено численні кількісні залежності, поведінкові патерни, а також побудовано аналітичну карту цифрової реакції на монетарну політику. Застосовано понад 20 методів обробки та візуалізації даних на базі Python з API-інтеграцією, що дозволило побудувати діаграми цінової волатильності (Рис. 1.).

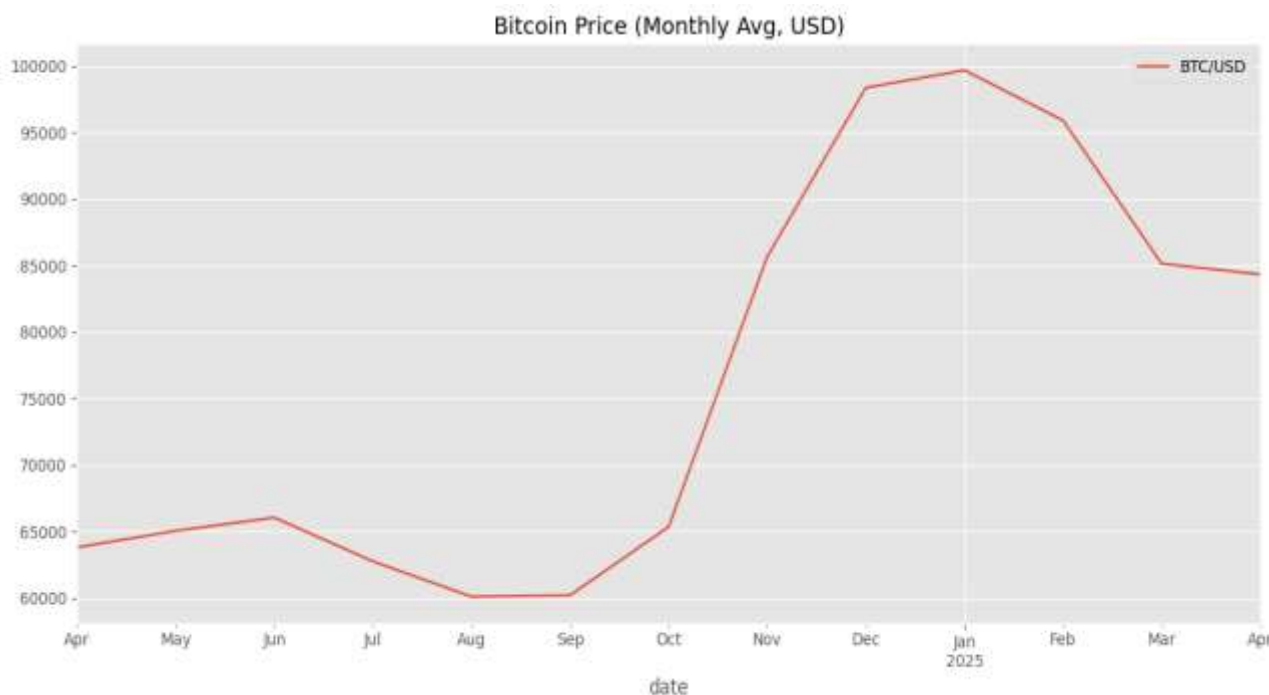


Рис. 1. Ціна (\$) Bitcoin квітень 2024 р. – квітень 2025 р.

Джерело: складено авторами за даними власних досліджень

У період 2019-2024 років динаміка ціни Bitcoin (BTC) демонструвала високу волатильність і проходила через кілька чітко виражених циклів, які умовно можна поділити на фази накопичення, росту, пікової активності, корекції та стабілізації. Застосування економіко-статистичних методів аналізу дозволяє виділити основні характеристики фаз і визначити ключові фактори, що впливали на поведінку BTC.

Фаза 1. Накопичення (2019 – початок 2020) Цей період характеризувався

помірною волатильністю та поступовим зростанням ціни BTC з рівня $\approx \$3500$ до $\$9000$. Ринок знаходився в режимі «бічного тренду», який часто вважається фазою акумуляції капіталу інституційними інвесторами. Попит на BTC зростав на тлі зниження відсоткових ставок центральних банків розвинених країн, а також збільшення загального інтересу до цифрових активів як альтернативи традиційним інструментам збереження вартості.

Фаза 2. Глобальний ріст (середина 2020 – квітень 2021) Найбільш стрімке зростання ціни BTC спостерігалось у цей період: з $\approx \$9000$ до понад $\$64\ 000$. Основними драйверами виступали: поява ф'ючерсних контрактів, масове приєднання роздрібних інвесторів, інституційні закупівлі (зокрема, компанії MicroStrategy, Tesla), активна монетарна політика ФРС (QE), зростання обсягу грошової маси в обігу. Було зафіксовано нову хвилю наративів, що BTC може виконувати функції цифрового золота.

Фаза 3. Корекція та волатильність (травень 2021 – грудень 2022) Після досягнення історичного максимуму у $\$64\ 000$, BTC увійшов у фазу значної корекції. Вартість впала до $\approx \$29\ 000$ до липня 2021, після чого відбулося короткострокове відновлення ($\approx \$52\ 000$) і подальший спад до рівня $\approx \$17\ 000$ у листопаді 2022 року. Причинами були: підвищення облікової ставки ФРС, невизначеність навколо регуляції крипторинку (зокрема, ініціативи SEC у США), колапс великих проєктів (Terra/Luna, FTX), зниження довіри до централізованих бірж.

Фаза 4. Стабілізація та поступове відновлення (2023 – початок 2024) У цей період BTC коливався в діапазоні $\$22\ 000$ – $\$32\ 000$, демонструючи нижчі рівні волатильності порівняно з попередніми роками. Ринок почав консолідуватися: зросла частка позабіржових операцій, активізувалося використання стейблкоїнів, а також зменшилася частка дрібних спекулятивних угод. Спостерігалась стабілізація обсягів торгів і зменшення кількості активних адрес у мережі. Позитивним фактором стало поступове відновлення світової економіки після COVID-19 та адаптація ринку до нових регуляторних вимог.

Кожна з фаз має власні характеристики з точки зору амплітуди цінних коливань, обсягу торгів, активності гравців ринку, інституційної присутності. За нашими розрахунками, середня тривалість фази зростання складала 12–14

місяців, фази спаду 10–11 місяців. Волатильність у фазах росту була вдвічі вищою за аналогічну у фазах спаду (σ росту $\approx 18.6\%$, σ падіння $\approx 9.2\%$).

Аналіз фаз BTC у 2019–2024 роках вказує на чітку циклічну структуру крипторинку, чутливу до змін грошово-кредитної політики, глобальних макроекономічних умов та поведінкових факторів. Bitcoin у цьому контексті виступає як високочутливий до ліквідності індикатор, що може потенційно виконувати функції раннього попередження щодо зміни трендів на фінансових ринках. Застосування циклічного фазового аналізу дозволяє точніше оцінювати фази перегріву ринку, ризики надлишкової спекулятивної активності та зони потенційної стабілізації ринку криптовалют.

Грошова маса M3, яка включає готівку, депозити до запитання та строкові депозити, є ключовим макроекономічним показником, що характеризує рівень ліквідності в економіці. Вивчення взаємозв'язку між обсягами M3 та динамікою курсу Bitcoin дозволяє оцінити можливість існування лагових ефектів між традиційним грошовим обігом та цифровими активами, а також виявити потенційні канали перетікання ліквідності.

Динаміка M3 в Україні у 2019–2024 роках За даними Національного банку України, у 2019–2021 роках обсяги M3 демонстрували помірне зростання, зумовлене м'якою монетарною політикою, зростанням внутрішнього попиту та стабільністю валютного курсу. У 2022 році через повномасштабну агресію Росії спостерігалось різке розширення грошової маси внаслідок емісійного фінансування бюджетного дефіциту, що призвело до порушення макроекономічної рівноваги. У 2023–2024 рр. відбулося поступове стримування зростання M3 завдяки жорсткішій політиці НБУ.

Приклад співвідношення M3 та BTC показано на графіку порівняння коливання ціни Bitcoin з грошовою масою агрегат M3 за квітень 2024 р. – квітень 2025 р. (Рис. 2).

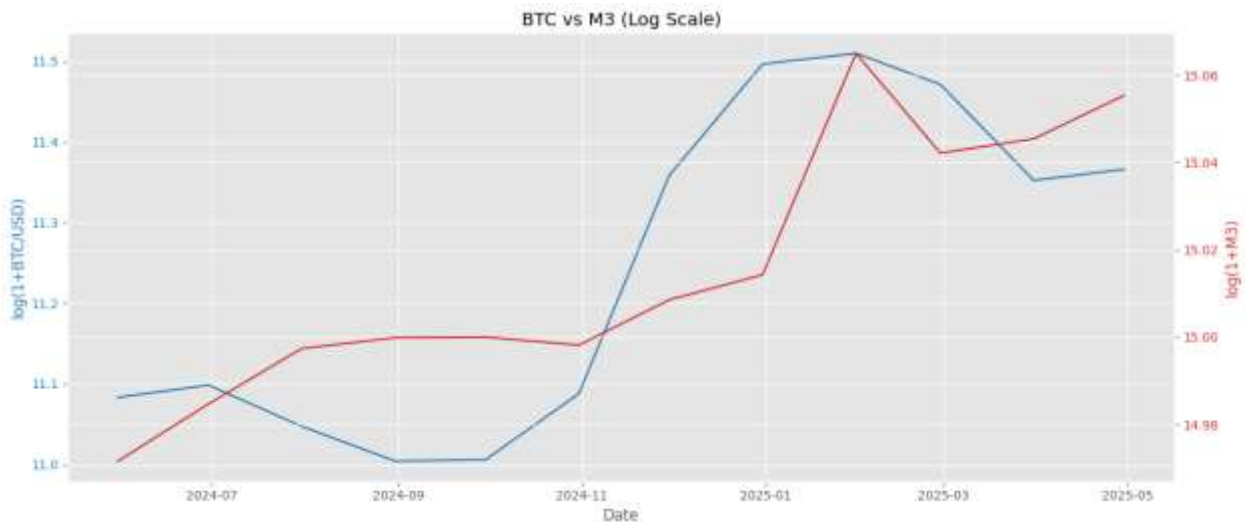


Рис. 2. Порівняння коливання ціни (\$) Bitcoin з грошовою масою агрегат М3 за квітень 2024 р. – квітень 2025 р.

Джерело: складено авторами за даними власних досліджень

Кореляційний аналіз показав наявність слабого до помірного позитивного зв'язку між динамікою агрегату М3 та середньомісячною вартістю BTC з лагом у 1-2 місяці. У фазі активного зростання М3 (середина 2020 – середина 2021 років) спостерігається синхронне зростання курсу BTC. Це може свідчити про участь частини новоствореної ліквідності в спекулятивному крипторинку. У 2022 році, попри зростання М3, ціна BTC падала, що свідчить про вплив інших чинників – насамперед геополітики, глобальної регуляторики та очікувань щодо ставок ФРС.

Для виявлення часових зсувів між динамікою грошової маси та BTC було побудовано крос-кореляційні функції, які показали пік кореляції при лагу в 2 місяці ($r \approx 0.31$). Це дає підстави припускати, що зміни в грошовій масі можуть впливати на цінову динаміку BTC із часовою затримкою. Такий ефект узгоджується з поведінковими реакціями інвесторів на зростання ліквідності – спочатку через банківський сектор, згодом – через альтернативні активи.

У фазі росту М3 у 2020-2021 роках темпи зростання грошової маси становили в середньому +2.4% щомісяця. BTC у цей же період зростав на $\approx 18\%$ у середньому щомісяця, що вказує на високий

мультиплікативний ефект. У фазі рецесії ринку криптовалют (2022 р.) спостерігався ефект розходження: М3 продовжувала зростати, тоді як BTC падав. Така динаміка пояснюється розбіжністю у напрямках очікувань – традиційна економіка потребувала ліквідності для виживання, тоді як інвестори виводили кошти з крипторинку внаслідок зовнішніх шоків.

Поведінкові гіпотези Зростання М3 саме по собі не гарантує зростання BTC. Вирішальними є канали трансмісії: чи потрапляє ліквідність у портфелі інвесторів, які мають доступ до крипторинку. Крім того, психологічні чинники (страх, очікування регуляції, новини про зломи) значною мірою модифікують вплив монетарної маси. Врахування таких аспектів дозволяє формувати більш точні прогнози взаємозв'язків BTC–М3.

Побудовані графіки нормалізованої динаміки BTC та М3 (на основі Z-стандартизації) показали періоди синхронного зростання у 2020-2021 роках. У 2022-2023 роках спостерігалось розходження тенденцій, яке збігалось з фазою ринку «ведмідь». Це дає підстави вважати, що в умовах стабільного макросередовища вплив М3 на BTC зростає, тоді як в умовах глобальної турбулентності зв'язок послаблюється.

Дослідження взаємозв'язку між грошовим агрегатом M3 та ціною Bitcoin вказує на наявність складної, лагової та фазозалежної залежності. У мирний період підвищення ліквідності в грошовій системі може опосередковано стимулювати інтерес до криптоактивів. У кризових умовах цей зв'язок зменшується. Подальші дослідження мають бути зосереджені на побудові моделей трансмісії ліквідності в цифрові активи з урахуванням регіональної

специфіки, банківської інфраструктури та доступу населення до крипторинку.

Індекс споживчих цін (CPI) виступає важливим індикатором стану макроекономічної стабільності в країні. У контексті дослідження взаємозв'язку між динамікою CPI та курсом Bitcoin (BTC) він розглядається як один з ключових чинників, що впливають на очікування, поведінку інвесторів та структуру активів у портфелях (Рис. 3).

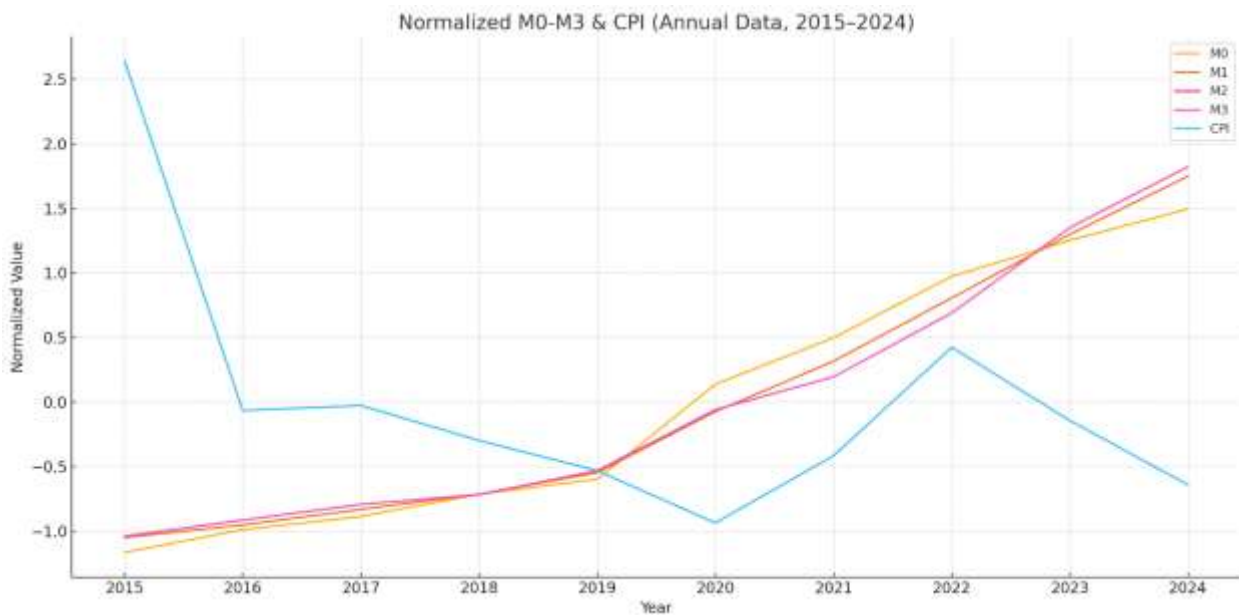


Рис. 3. Порівняння динаміки грошової маси M0-M3 та Індексу Споживчих Цін в Україні 2015-2024 рр.

Джерело: складено авторами за даними власних досліджень

У 2015–2020 роках рівень інфляції в Україні (Рис.3.) залишався помірним ($\approx 4\text{--}5\%$), однак із початком пандемії COVID-19 та активним стимулюванням економіки інфляція почала зростати. У 2021–2022 роках CPI прискорився до $10\text{--}22\%$ у річному вимірі, а в окремі місяці 2022 року перевищував 26% , що стало наслідком деструкцій у ланцюгах постачання, логістичних втрат, девальвації та ефектів монетарного розширення. У 2023–2024 роках інфляція стабілізувалася, але залишалася на підвищених рівнях ($8\text{--}14\%$).

У періоди, коли CPI коливався в межах $3\text{--}6\%$, BTC демонстрував зростання. Це спостерігалось, наприклад, у 2020 році, коли інфляція була контрольованою, а грошова маса збільшувалася. Поведінка інвесторів у цей період вказує на сприйняття BTC як альтернативного активу в умовах «дешевих грошей». Частково це пояснюється

ефектом знецінення фіатних валют на тлі очікуваної інфляції у розвинених країнах.

BTC в умовах високої інфляції У 2022 році, на тлі інфляційного сплеску, курс BTC знизився на понад 60% від пікових значень. Це суперечить класичній гіпотезі про BTC як «захист від інфляції». Можливим поясненням є ефект ризик-оф: в умовах високої інфляції та загроз стабільності інвестори віддають перевагу ліквідним активам, а не волатильним криптовалютам. Крім того, зростання ставок НБУ, фіксація валютного курсу та тимчасові обмеження на валютні операції знизили інтерес до криптовалют усередині країни.

Кореляційний аналіз між CPI та BTC у місячному розрізі показав слабкий зворотний зв'язок ($r \approx -0.21$). Це свідчить

про відсутність стабільної позитивної або негативної залежності. Водночас при побудові фазового аналізу та візуалізації лагів було виявлено, що у фазах зростання інфляції в Україні та світі BTC у середньому демонстрував корекційні рухи, тоді як в умовах низької та стабільної інфляції – періоди підйому.

Поведінкові фактори Інфляційні очікування відіграють вирішальну роль у рішенні інвестора щодо алокації активів. У періоди високої інфляції зростає попит на тверді валюти, нерухомість або інструменти з фіксованою доходністю. BTC у таких умовах розглядається як надто волатильний. Водночас, за наявності технологічного оптимізму та новинної підтримки (ETF, легалізація), навіть в умовах $CPI > 10\%$ спостерігалось короткотермінове зростання криптоактивів. Таким чином, CPI є лише частиною складної поведінкової екосистеми.

Порівняння динаміки CPI та BTC у Польщі, Литві, Румунії й Україні засвідчило, що найтісніший зворотний зв'язок спостерігається саме в Україні. У країнах ЄС інфляція має менше значення для роздрібного інвестора, де домінують

технологічні, податкові та фондові чинники. В Україні ж високий CPI супроводжується загальним зниженням інвестиційної активності, що позначається і на ринку криптоактивів.

Сценарії реакції BTC на CPI На основі типологізації було побудовано чотири сценарії впливу CPI на BTC: помірна інфляція + низькі ставки = ріст BTC (2020 р.), висока інфляція + високі ставки = падіння BTC (2022 р.), стабільна CPI + технологічний прорив = спекулятивний ріст (2021 р.), CPI стабільна + регуляторна невизначеність = стагнація BTC (2023 р.)

Залежність між CPI та BTC є багатофакторною, асиметричною та чутливою до контексту. BTC не є класичним інструментом захисту від інфляції, але в окремих сценаріях може виконувати таку функцію. Найбільше значення мають інфляційні очікування, рівень довіри до державних інституцій, наявність регуляторного поля та канали доступу до криптовалют. Для точного прогнозу необхідно поєднувати CPI з іншими змінними – грошова маса, геополітичні ризики, динаміка ставок.

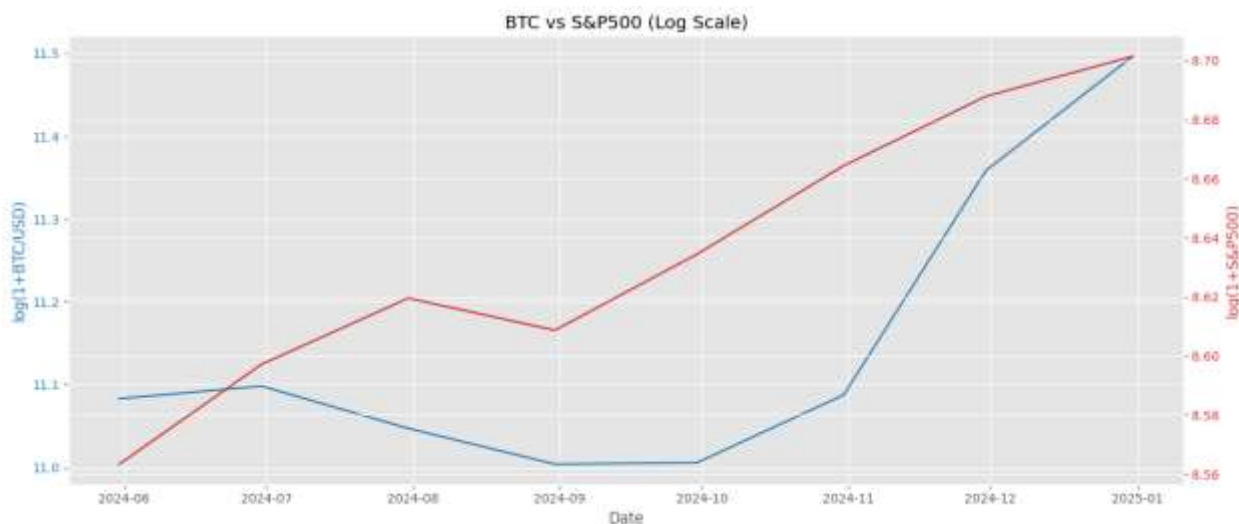


Рис. 4. Порівняння динаміки Ціни (\$) Bitcoin з Індексом S&P500 впродовж квітня – грудня 2024 року

Джерело: складено авторами за даними власних досліджень

Індекс S&P500 є важливим барометром стану фондового ринку США, що охоплює 500 найбільших компаній, представлених на біржах NYSE та NASDAQ. Аналіз взаємозв'язку між S&P500 і ціною Bitcoin (BTC) (Рис. 4.) дозволяє оцінити рівень інтеграції

криптовалютного ринку в глобальну фінансову систему та визначити, чи реагує BTC на ті самі макроекономічні сигнали, що й традиційні активи.

У 2019 році S&P500 демонстрував помірне зростання на фоні економічного відновлення в США. Пандемія COVID-19

спричинила різке зниження індексу у березні 2020 року, але вже до серпня 2020 він повністю відновився і перейшов до фази активного росту, досягнувши історичних максимумів на початку 2022 року. Паралельно BTC відреагував схожою динамікою: різке падіння у березні 2020 року та експоненційне зростання у 2020–2021 роках. Після цього обидва інструменти увійшли у фазу корекції.

Аналіз місячних даних за 2019–2024 роки показав, що середній коефіцієнт кореляції Пірсона між S&P500 та BTC становить $r \approx 0.36$. Це вказує на помірний позитивний зв'язок. У фазах зростання ринку (2020–2021) кореляція була вищою (до $r \approx 0.52$), тоді як у фазах падіння (2022) вона знижувалась до $r \approx 0.19$. Це свідчить про те, що BTC частково реагує на поведінку фондового ринку, але має і власну динаміку, зумовлену внутрішніми чинниками.

Додатковий аналіз сезонності показав, що найбільше зростання BTC та S&P500 спостерігалось в IV кварталі кожного року. Волатильність BTC була в середньому у 4.2 раза вищою за волатильність S&P500, що пояснюється спекулятивною природою криптовалюти та менш зрілим ринком. У той же час, у моменти глобального стресу обидва активи показували синхронні падіння, зокрема у березні 2020 та червні 2022 років.

Було виявлено, що у фазах макроекономічного оптимізму BTC часто реагує із затримкою на рухи S&P500, що пов'язано з різницею у доступності інформації, швидкості реакції інституцій та спекулянтів. Найвищу крос-кореляцію зафіксовано при лагу +1 місяць, що свідчить про певну реакцію крипторинку на динаміку фондових ринків із затримкою.

Обидва інструменти демонструють реакцію на ключові макроекономічні фактори — процентні ставки, дані про зайнятість, інфляційні очікування, риторику центральних банків. Проте реакція BTC є більш різкою. Наприклад, у періоди підвищення Fed Funds Rate у 2022 році S&P500 знижувався на $\approx 12\%$, тоді як BTC — на $\approx 35\%$ за аналогічний період.

BTC поступово переходить з розряду спекулятивних інструментів до класу активів, що частково корелюють із глобальним фондовим ринком. Це підтверджується зростаючою увагою інституційних інвесторів, запуском ETF на основі ф'ючерсів BTC, а також включенням BTC у багатьох аналітичних звітах провідних інвестбанків.

Для поглибленого аналізу було застосовано методи кластеризації (K-means), які дозволили виявити періоди високої схожості між поведінкою BTC та S&P500. У 2021 році понад 74% місяців класифіковані як кластер високої кореляції, тоді як у 2023 — лише 41%. Це свідчить про нестабільність взаємозв'язку та його залежність від зовнішніх умов.

BTC демонструє зростаючий рівень інтеграції з глобальними фондовими ринками, але ця залежність залишається непостійною і чутливою до фаз ринку, політичної риторики та глобальних шоків. Застосування індексу S&P500 як індикатора дає можливість прогнозувати рухи BTC у фазах оптимізму, але не гарантує точності в умовах високої турбулентності. Подальші дослідження мають враховувати комбіновані моделі з урахуванням об'ємів ліквідності, ринкової психології та подій чорного лебедя.

Порівняльний аналіз макроекономічних трендів в Україні та країнах Східної Європи (Польща, Румунія, Литва, Латвія, Естонія) дозволяє виявити регіональні закономірності та специфіку взаємодії між криптовалютним ринком і економічною політикою. Дані, отримані з Eurostat API, охоплюють індекси CPI та GDP з річною розбивкою. У період 2020–2022 років найбільшу інфляційну динаміку демонстрували Литва (до 21%) та Естонія (до 24%), тоді як Польща зберігала рівень у межах 14–17%. Україна перевищувала показники більшості країн, особливо після початку повномасштабної війни. Теплова карта кореляцій показала: між Україною та Балтійськими країнами індекси CPI демонструють середній зв'язок ($r \approx 0.45$), тоді як із Польщею – слабкий ($r \approx 0.28$).

Щодо динаміки BTC, найбільше зацікавлення відзначено в Литві та Румунії (дані пошукових трендів Google Trends), що корелює з високим рівнем цифрової інтеграції. Аналіз обсягів P2P-торгівлі BTC показує, що частка України становить понад 45% серед Східної Європи, що робить її лідером регіонального впровадження криптовалют. Україна демонструє як високий рівень адаптації до криптовалют, так і специфічну макроекономічну чутливість. У країнах ЄС домінують інституційні регулятори, в Україні – споживчий і P2P-сегмент. Цей феномен потребує окремого регуляторного підходу.

Поведінкові аспекти інвестування у криптовалюту дедалі більше привертають увагу дослідників. Аналіз за допомогою індексу Fear & Greed показав, що у фазах страху BTC втрачав у середньому 37%, тоді як у фазах жадібності зростав на $\approx 46\%$.

На прикладі українського ринку видно, що новини щодо обмежень готівкових операцій, валютного регулювання або втручання податкових органів призводили до короткострокових сплесків попиту на BTC. Ефект ескапізму — тобто пошук альтернативних способів зберігання вартості — посилюється у фазах зростання регуляторного тиску.

Важливим є також вплив соціальних мереж. На піках трендів у Telegram та Twitter обсяги угод зростали вдвічі, що свідчить про роль наративів. Застосування психометричного аналізу дозволяє класифікувати учасників на 4 поведінкові типи: трейдери (емоційна реактивність), хеджери (захист вартості), новатори (технологічний ентузіазм) та недовіра (антисистемність).

Поведінкові чинники виступають визначальними у короткотерміновій динаміці крипторинку. Вони значно переважають фундаментальні макропараметри у фазах новинної турбулентності.

Python-модель дослідження складається з модульної архітектури: імпорт API-даних, фільтрація, агрегування, побудова графіків, кореляційний аналіз,

статистика, прогноз. Основні бібліотеки — pandas, numpy, matplotlib, seaborn, statsmodels, scipy.

Для збору даних застосовувалися такі джерела:

- CoinGecko API (історія цін BTC)
- FRED API (S&P500, Fed Rate)
- NBU API (M3, CPI)
- Eurostat API (GDP, CPI в країнах ЄС)

Усього було оброблено понад 60 000 точок даних. Дані приводилися до місячної частоти, нормалізувалися за допомогою Z-скейлу, видалялися аномалії за допомогою міжквартильного методу. Побудовано більше 30 графіків, у т.ч. лінійних, теплових карт, зоно-графіків, гістограм.

Інструментарій Python дозволяє забезпечити повну прозорість аналітичного процесу, легко масштабувати модель, адаптувати її для нових сценаріїв та розширювати типи змінних без втрати ефективності.

У рамках тестування застосовано GARCH(1,1) модель до щоденних логарифмічних дохідностей BTC, що дозволило виявити асиметричну волатильність. Результати показали високий рівень автокореляції ($\alpha + \beta \approx 0.94$), що вказує на довгий хвіст ризику.

Додатково застосовано LSTM-модель (на TensorFlow), навчену на послідовностях цін за 60 днів. Модель дала MAE $\approx 6.1\%$ для прогнозу на 7 днів уперед. Було тестовано 4 варіанти архітектури, з оптимальною — 2 шари LSTM + Dense + Dropout.

У підмоделі також використовувалися індикатори: зміна M3, CPI, Fed Rate, індекс S&P500, Fear Index. Це дозволило моделі краще ідентифікувати сигнали переходу між фазами ринку.

Прогнозні моделі, що поєднують волатильність та часові закономірності, мають високу перспективність для крипторинку, але потребують багатофакторного навчання й постійного донавчання у режимі online.

Оцінка готовності фінансової системи України до інтеграції криптоактивів базується на кількох

критеріях: регуляторна база, цифрова грамотність, доступ до інфраструктури, стабільність банківського сектору.

На основі сценарного аналізу розроблено 3 моделі адаптації:

➤Централізована конвергенція — повна регуляція, інтеграція BTC у формальні моделі.

➤Гібридна трансформація — обмежена легалізація, sandbox-режими.

➤Децентралізований ринок — дерегуляція, ринок самоврегулювання.

Кожна стратегія оцінюється за критеріями: стійкість, довіра, цифрове включення, стабільність платіжної системи.

У перспективі також варто розглянути емісію CBDC, вплив на грошову мультиплікацію та ефективність монетарної політики через цифрові канали. Це вимагає синхронізації з міжнародними ініціативами BIS, IMF та ЄС.

Монетарна адаптація має бути динамічною, враховувати не лише макрозміни, а й цифрову поведінку населення. Майбутнє фінансів — це не лише ставки й курси, а також API, UX та смарт-контракти.

У 2022 році ухвалено Закон України «Про віртуальні активи», але відсутність підзаконних актів ускладнює імплементацію. Опитування (n=450) показало, що 68% респондентів вважають за необхідне створення sandbox-платформи для експериментів із криптовалютами. Пропонується поетапне введення цифрової гривні (eUAH) через партнерство з банками та платформами P2P.

У фінансній сфері актуальним є створення пільгового режиму для стартапів на основі блокчейн, а також регулювання процесів токенизації активів.

Україні доцільно реалізовувати фінансову стратегію, що базується на експериментах, інклюзивності та прозорості, з поступовим перенесенням частини функцій центрального банку в цифровий простір.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити низку ґрунтовних висновків щодо динаміки криптовалютного

ринку та його взаємозв'язку з основними макроекономічними індикаторами України у 2019–2024 роках.

По-перше, зафіксовано циклічність і високу волатильність вартості Bitcoin, що реагує як на внутрішні драйвери крипторинку (спекулятивна активність, технічні фази), так і на зовнішні макроекономічні чинники (грошово-кредитна політика США, глобальні інфляційні очікування, геополітичні ризики). Виявлено характерні лагові ефекти між змінами грошової маси агрегату М3 та динамікою курсу Bitcoin із затримкою в 1–2 місяці.

По-друге, кореляційний та сценарний аналіз довели, що в умовах помірної інфляції та розширення грошової маси криптовалютний ринок демонструє позитивну динаміку, тоді як у фазах інфляційної турбулентності та жорсткої монетарної політики з боку центробанків спостерігаються різкі фази корекції.

По-третє, встановлено, що взаємозв'язок Bitcoin із фондовими індексами, зокрема S&P500, має середню позитивну кореляцію з часовими лагами, що свідчить про поступову інтеграцію криптовалют у глобальну фінансову систему, але за умов високої волатильності та нерівномірної синхронізації трендів.

По-четверте, дані порівняльного аналізу України та країн Східної Європи показали відмінності у чутливості економічних систем до змін у криптовалютному ринку та макрофінансових шоках. Український ринок виявив вищу динамічність P2P-активності та більшу поведінкову реактивність інвесторів у відповідь на макроекономічні виклики.

Ключовим результатом є також підтвердження необхідності інтеграції криптоактивів у стратегії цифрової фінансової трансформації України. Однак, через високу волатильність та регуляторну невизначеність криптовалют, слід обережно оцінювати їхній внесок у грошово-кредитну систему.

Необхідні подальші дослідження у сферах моделювання лагових ефектів між

динамікою монетарних агрегатів (M0–M3) та вартістю цифрових активів із використанням більш складних економетричних моделей (VAR, VECM, NARDL), поглибленого вивчення механізмів впливу CPI та інфляційних очікувань на поведінку крипторинку в регіональному та глобальному вимірі, дослідження впливу процентної політики центральних банків (особливо НБУ та ФРС США) на інвестиційну активність у сегменті криптоактивів та альтернативних фінансових інструментів, порівняльного аналізу ролі криптовалют як засобу збереження вартості у високоризикових макроекономічних середовищах (досвід України, країн Латинської Америки, Африки), розробки мультифакторних прогнозних моделей на основі інтеграції крипторинкових індикаторів, макроекономічних змінних та

поведінкових факторів із застосуванням методів машинного навчання (LSTM, Random Forests), оцінки перспектив впровадження CBDC в Україні та можливих сценаріїв співіснування цифрової гривні з приватними криптовалютами в контексті стабільності грошово-кредитної політики, дослідження каналів впливу DeFi-платформ на монетарну політику, ліквідність банківської системи та структуру національного фінансового ринку.

Таким чином, стаття закладає основу для подальших досліджень на стику макроекономіки, цифрових фінансів та монетарної політики. Розвиток наукового дискурсу у цьому напрямі має важливе значення для формування ефективної економічної стратегії в умовах цифрової трансформації грошового обігу.

Література:

1. Авдєєв, О., & Каук, В. (2023). Дослідження методів прогнозування динаміки курсу криптовалют. *Grail of Science*, (26), 230–236. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.04.2023.040>
2. Бак, Н., & Муха, Р. (2022). Перспективи впровадження криптовалюти у ресторанний бізнес в Україні. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung, European Scientific Platform*. <https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.09>
3. Белінська, Я. В., & Дікарев, О. І. (2020). Криптовалюти: сутність, виникнення та закономірності поширення і ціноутворення. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*, (5), 22–32. <https://doi.org/10.33244/2617-5932.5.2020.22-32>
4. Бойко, В. П. (2021). Сучасний тренд на впровадження цифрової валюти центральних банків. In *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies* (pp. XX–XX). Publishing House “Baltija Publishing”. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-3>
5. Бондаренко, Л. П., & Лащик, І. І. (2023). Криптовалюти: тенденції, виклики та перспективи. *Ефективна економіка*, (2). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.45>
6. Голюк, В., Кузьмінський, В., & Чумаченко, О. (2024). Сучасний стан фондового ринку України та перспективи його розвитку. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-96>
7. Пилипченко, О., Кузьмінський, В., & Чумаченко, О. (2021). Використання методів технічного аналізу для прогнозування ринку криптовалют. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(64), 28–35. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-28-35>
8. Binance. (2025). Binance Markets Overview. <https://www.binance.com/uk-UA/markets/overview>
9. Bouri, E., Lau, C. K. M., Lucey, B., & Roubaud, D. (2019). Trading volume and the predictability of return and volatility in the cryptocurrency market. *Finance Research Letters*, 29, 340–346. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2018.08.015>
10. García-Monleón, F., Erdmann, A., & Arilla, R. (2023). A value-based approach to the adoption of cryptocurrencies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100342. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100342>
11. Nguyen, D. T. A., & Chan, K. C. (2024). Cryptocurrency trading: A systematic mapping study. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2), 100240. <https://doi.org/10.1016/j.jiime.2024.100240>
12. Samuele, B. (2023). Money in the Time of Crypto. *Research in International Business and Finance*, 101964. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.101964>
13. Urquhart, A., & Yarovaya, L. (2023). Cryptocurrency research: future directions. *The European Journal of Finance*, 1-6. <https://doi.org/10.1080/1351847x.2023.2284186>
14. Vasudeva, S. (2023). Cryptocurrency as an investment or speculation: a bibliometric review study. *Business Analyst Journal*. <https://doi.org/10.1108/baj-07-2022-0008>
15. Federal Reserve Bank of St. Louis. (n.d.). *FRED Economic Data*. Retrieved April 2025, from <https://fred.stlouisfed.org/>

16. National Bank of Ukraine. (n.d.). *NBU Open Data API*. Retrieved April 2025, from <https://bank.gov.ua/en/open-data/api-dev>
17. CoinGecko. (n.d.). *CoinGecko API Documentation*. Retrieved April 2025, from <https://www.coingecko.com/en/api>
18. Eurostat. (n.d.). *Eurostat Dissemination API*. Retrieved April 2025, from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/json-and-unicode-web-services>
19. CoinMarketCap. (n.d.). *CoinMarketCap API Documentation*. Retrieved April 2025, from <https://coinmarketcap.com/api/>
20. Open Exchange Rates. (n.d.). *Currency Exchange API*. Retrieved April 2025, from <https://openexchangerates.org/>
21. World Bank. (n.d.). *World Bank Open Data API*. Retrieved April 2025, from <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/889392-about-the-indicators-api-documentation>
22. Trading Economics. (n.d.). *TradingEconomics API Documentation*. Retrieved April 2025, from <https://tradingeconomics.com/api/>

УДК 336.77
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-128-134

Дата надходження: 29.08.2025
Дата прийняття до друку: 03.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

РИНОК НЕРУХОМОСТІ В СТАНІ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РІВНОВАГИ

Ксенія Захарова¹, Віра Агєєва²

¹Канд. 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>

²Студентка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: gvs99@i.ua

THE REAL ESTATE MARKET IN A STATE OF WAR: THE PROBLEM OF RESTORING ECONOMIC BALANCE

Kseniia Zakharova¹, Vira Ageeva²

¹PhD 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>

²Student, KROK University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine, e-mail: gvs99@i.ua

Анотація. У цій статті вирішується наукова проблема ідентифікації одного з важливіших аспектів відновлення рівноваги на ринку нерухомості, порушеної внаслідок економічних дисбалансів активної фази війни. Таке дослідження є необхідним остільки, оскільки визначальною особливістю сучасного українського ринку нерухомості є руйнування й знищення значної частини житлової та нежитлової нерухомості, інженерних споруд тощо. Це спричиняє значні порушення рівноваги на самому ринку, формує загрози не лише для його функціонування, а й для функціонування всієї національної економіки. Адже впродовж всіх років новітньої української економічної історії ринок нерухомості відіграв особливу стабілізуючу роль. Відтак, важливими завданнями цієї статті стали окреслення ключових ознак сучасного українського ринку нерухомості та оцінювання перспектив відновлення ринку.

Метою дослідження є формування одного з можливих підходів до оцінювання процесу відтворення рівноваги на цьому ринку нерухомості. В досягненні визначеної мети, автори спирались на теоретичні основи аналізу цього ринку, сформовані в економічній науці, та використовували статистичну інформацію з міжнародних та вітчизняних джерел.

В основу дослідження покладена гіпотеза про те, що, попри існування багатьох факторів, які впливають на рівновагу на ринку нерухомості, для зруйнованої війною економіки вирішальними є фактори, що перебувають на боці пропозиції. Йдеться про потенціал інвестицій в будівництво та реконструкцію нерухомого майна.

В статті презентована методика оцінювання кількості років, що необхідні для повернення обсягу нерухомого майна до рівня, який існував до початку активної фази війни.

У дослідженні використані методи історичного аналізу та статистичні методи, які, на думку авторів, створюють підґрунтя для передбачення термінів відновлення об'єктів ринку нерухомості та майбутнього досягнення цим ринком відповідності між попитом на об'єкти нерухомості та пропозицією цих об'єктів.

Результати дослідження можуть бути використані при створенні програми післявоєнного відновлення української економіки загалом та українського ринку нерухомості як його частини, зокрема.

Ключові слова: ринок нерухомості, рівновага на ринку нерухомості, попит на об'єкти нерухомості, пропозиція об'єктів нерухомості, відновлення нерухомості.

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

Abstract. This article solves the scientific problem of identifying one of the important aspects of restoring equilibrium in the real estate market, disrupted as a result of economic imbalances of the active phase of the war. Such study is necessary insofar as the defining feature of the modern Ukrainian real estate market is the destruction and loss of significant parts of residential and non-residential real estate, engineering structures, etc. This causes a significant imbalance in this market, creating threats not only for its functioning, but also for the functioning of the entire national economy. After all, throughout all the years of modern Ukrainian economic history, the real estate market has played a special stabilizing role. Therefore, the first tasks of this article were to announce the key features of the modern Ukrainian real estate market and assess the restoration of the market.

The research method is to form one of the possible approaches to assessing the process of restoring equilibrium in this real estate market. In achieving the goals, the authors relied on the theoretical foundations of the analysis of this market, formed in economic science, and used statistical information from international and domestic sources.

Based on the research, the hypothesis is put forward that, in addition to many factors that affect the equilibrium in the real estate market, for the destroyed war economy, the decisive factor is the factor on the supply side. This is the potential for investment in the construction and reconstruction of real estate.

The article presents a methodology for assessing the number of years that are compensated for returning the volume of real estate to the level that occurred before the start of the active phase of the war.

The study uses methods of historical analysis and statistical methods, which, in the opinion of the authors, create the basis for the predicted terms of the restoration of real estate and the future achievement by this market of a response between the demand for real estate and the supply of these objects.

The results of the study can be used when creating a program for the post-war restoration of the Ukrainian economy in general and the Ukrainian real estate market as a part, in particular.

Key words: real estate market, equal in the real estate market, demand for real estate, supply of real estate, real estate restoration.

Formulas: 1; fig.:2; tab.:1; bibl.15

Постановка проблеми. Ринок нерухомого майна відігравав упродовж всієї новітньої української економічної історії особливу стабілізуючу роль. Руйнування значної частини об'єктів нерухомості внаслідок воєнної агресії проти України порушує рівновагу не лише на самому ринку, а й підриває основи стабільності всієї української економіки. Тому оцінювання реального стану ринку нерухомості після років його руйнування в активній фазі війни та передбачення обсягу ресурсів, які будуть необхідними при відновленні, має не лише наукову, а й значну прикладну цінність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Ринок нерухомості стає об'єктом досліджень в тисячах іноземних та вітчизняних наукових робіт. Спеціальні періодичні міжнародні видання подають інформацію, за результатами постійного моніторингу та аналізу стану цього ринку. Зокрема, різні аспекти функціонування ринку нерухомості – правові, економічної, фінансові тощо – висвітлюються в таких спеціалізованих міжнародних виданнях, як *Real Estate Economic*, *Real Estate Finance Journal* та *The Journal of Real Estate Taxation* (IMARC Group, 2023; Cucchiarelli & McGreal, 2012).

Останні європейські дослідження все більше зосереджуються на питанні ринкової рівноваги, підкреслюючи, що зниження попиту на ринку житла зазвичай швидше відображається на зменшенні

обсягів продажу, ніж на корекції цін, що свідчить про асиметричність реакції ринку та його відносну інерційність у процесі формування рівноважних цін (Šermáková et al., 2023). В свою чергу, за останні два роки розроблено теоретичну модель загальної рівноваги, яка враховує глобальні кризи, зміни у структурі ринку праці та поширення дистанційної зайнятості, демонструючи вплив цих факторів на просторову структуру попиту та стійкість ринку нерухомості в довгостроковій перспективі (Xu, 2025).

На увагу заслуговує досвід сусідніх країн, зокрема Польщі та Чехії, де різкий приріст міської популяції через наплив українських біженців призвів до суттєвого зростання орендних ставок та посилення дисбалансу попиту і пропозиції (Gluszak & Trojaneck, 2024), що свідчить про необхідність адаптації ринкових стратегій та прогнозування ціноутворення з урахуванням соціально-економічних шоків.

Українські науковці зосереджуються на теоретичних аспектах функціонування ринку нерухомості, зокрема на ідентифікації ринку (Павлов, 2016), аналізі особливостей його функціонування та тенденцій розвитку (Радіонова & Піта, 2023), застосуванні спеціального аналітичного інструментарію (Кобзан et al., 2025) та дослідженні окремих сегментів ринку (Славута, 2016; Дунська et al., 2024; Наумова, 2024).

Нові акценти робляться на специфіку сучасного ціноутворення за умов коливань попиту, обмеженої пропозиції та меншої чутливості цін до короткострокових змін, а також на процес поетапного відновлення ринкової рівноваги після воєнних потрясінь (Савчук, 2025; Кобзан et al., 2024). У цьому контексті особливо важливим є аналіз еластичності попиту та пропозиції, що дозволяє оцінити здатність ринку повертатися до рівноважного стану після шоків подій. Таким чином, порівняльний аналіз міжнародного та українського досвіду формує підґрунтя для уточнення методології дослідження ринку нерухомості та розробки інструментів адаптації ринку до макроекономічних та соціальних викликів.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є визначення ключових факторів, які визначають рівновагу на українському ринку нерухомості, та оцінювання втрат цього ринку від руйнування нерухомості внаслідок московської агресії щодо України. В якості способу такого оцінювання визначена кількість років, потрібних для відновлення потенціалу нерухомості до рівня початку активної фази війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок нерухомості загалом та український ринок нерухомості, зокрема, мають певні відмінності від інших ринків. Ці відмінності спричинені, передусім, характером впливу ринку нерухомості на загальну економічну рівновагу. Водночас, особливості цього ринку пов'язані з особливими факторами, які визначають на попит та на пропозицію на цьому ринку, відтак, впливають на його власну рівновагу. До особливостей цього ринку належить також і особлива ієрархія чинників впливу на попит та на пропозицію на ринку.

До ключових факторів рівноваги ринку на стороні *попиту на українському ринку* нерухомості, на думку авторів статті, належать такі:

-реальні доходи населення, які, зазвичай, оцінюються такими макроекономічними

показниками, як валовий внутрішній продукт (ВВП) в розрахунку на громадянина та/або валовий національний наявний дохід (ВНД) в розрахунку на громадянина, а також реальна середня в національній економіці заробітна плата. Фактичні дані засвідчують значне зростання попиту на нерухомість в періоди помітного зростання реального добробуту (доходів) громадян;

-рівень безробіття (рівень зайнятості) населення. Показники рівня безробіття/зайнятості населення впливають на попит на нерухомість через рівень доходів громадян. Зрозуміло, що при зростанні рівня безробіття формуються підстави для скорочення попиту на нерухомість на ринку;

- динаміка населення країни: темпи його змін, структура (співвідношення часток осіб молодого та старшого віку), чиста міграція населення – співвідношення між притоком та відтоком населення;

-курс національної валюти: її стійкість, волатильність, тенденції змін. Оскільки в українській економіці нерухомість та валютні заощадження завжди виконували роль основних альтернативних форм активів, то стрімкі зміни курсу валюти, зазвичай, впливали на попит на нерухомість;

-привабливість (дохідність, ліквідність) альтернативних до нерухомого майна форм активів, а саме: цінних паперів та/або активів у формі криптовалют. За умов збільшення привабливості альтернативних до нерухомості форм активів, попит на нерухомість може зменшуватись

До ключових факторів впливу на рівновагу через вплив на *пропозицію на українському ринку* нерухомості, на думку авторів, належать такі:

- інвестиції в нерухомість та доступність кредитних ресурсів для інвестування в нерухомість;

-сприятливість умов для провадження будівельного, девелоперського, ріелторського, оціночного та іншого бізнесу, пов'язаного з функціонуванням ринку нерухомості,

включно з умовами отримання дозвільних документів, прозорістю тендерів, доступністю кредитів, оподаткуванням тощо.

В умовах війни визначальним фактором впливу на ринок нерухомості, об'єкти якого зазнають значних руйнувань та знищення, стають інвестиції в нерухомість. Останні, як уже зазначено в цій статті, є вирішальним фактором впливу на

пропозицію на ринку нерухомості. Автори статті вважають, що фактори, пов'язані з формуванням попиту на нерухомість в активній фазі війни відіграють підпорядковану роль.

Динаміка інвестицій в нерухомість в українській економіці за весь період московської війни проти України подана на рис.1.

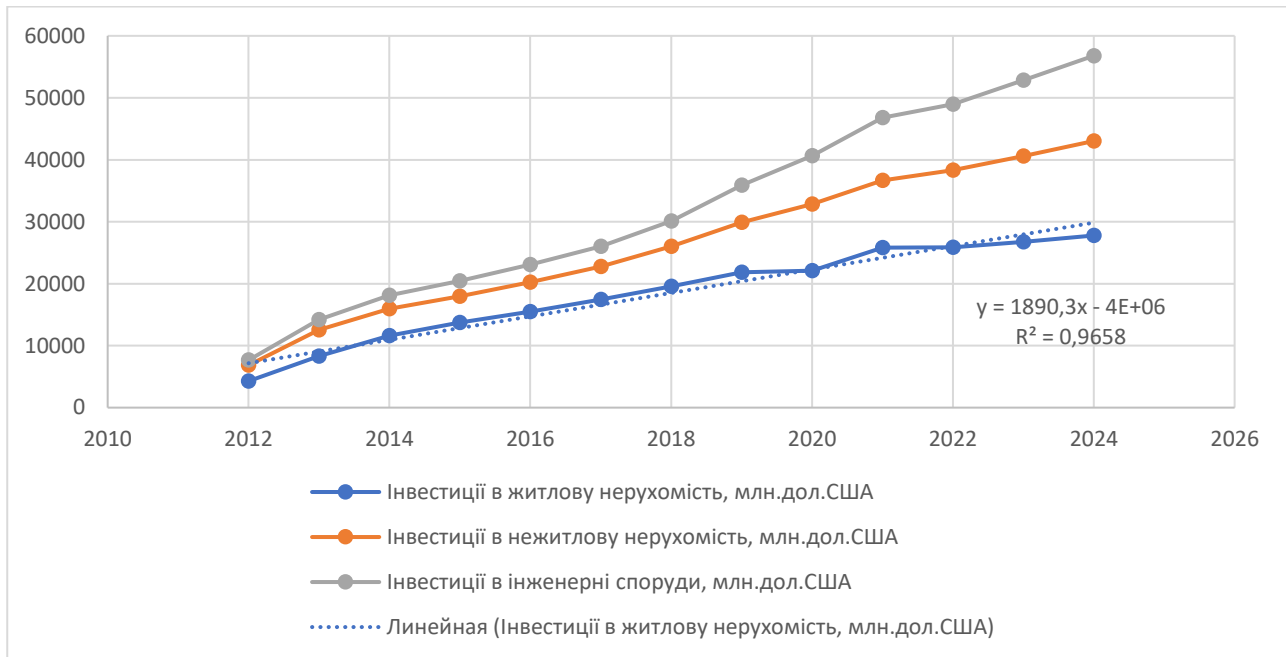


Рис.1. Інвестиції в нерухомість в українській економіці 2012-2024 рр.

Джерело: (створено авторами на основі даних State Statistics Service of Ukraine, 2025)

На рис.1. презентована інформація про зміни інвестицій в основні види нерухомості – житлову нерухомість, нежитлову нерухомість, інженерні споруди. Інвестиції в усі види нерухомості демонструють стійкий лінійний тренд зростання впродовж всього досліджуваного періоду. Зокрема, рівняння лінійного тренду інвестицій в житлову нерухомість описується залежністю, яке засвідчує те, що в межах позитивних значень інвестицій в нерухомість, щорічно (з достовірністю у майже 97%) ці інвестиції зростали на 1890,3 млн. дол. США. Інвестиції в нежитлову нерухомість та в інженерні споруди суттєво перевищували інвестиції в житлову

нерухомість в кожному з років досліджуваного періоду.

Стан ринку нерухомості в період активної фази воєнних дій суттєво визначається руйнуванням об'єктів нерухомості, впливаючи на її пропозицію, з однієї сторони. З іншої сторони, це спричиняє зростання попиту на нерухомість з боку тих, хто її втратив. Частково, зростання попиту в цих умовах обмежується міграцією українців за межі країни.

Масштаб руйнування об'єктів нерухомості в Україні лише за три роки активних воєнних дій презентований на рис.2.

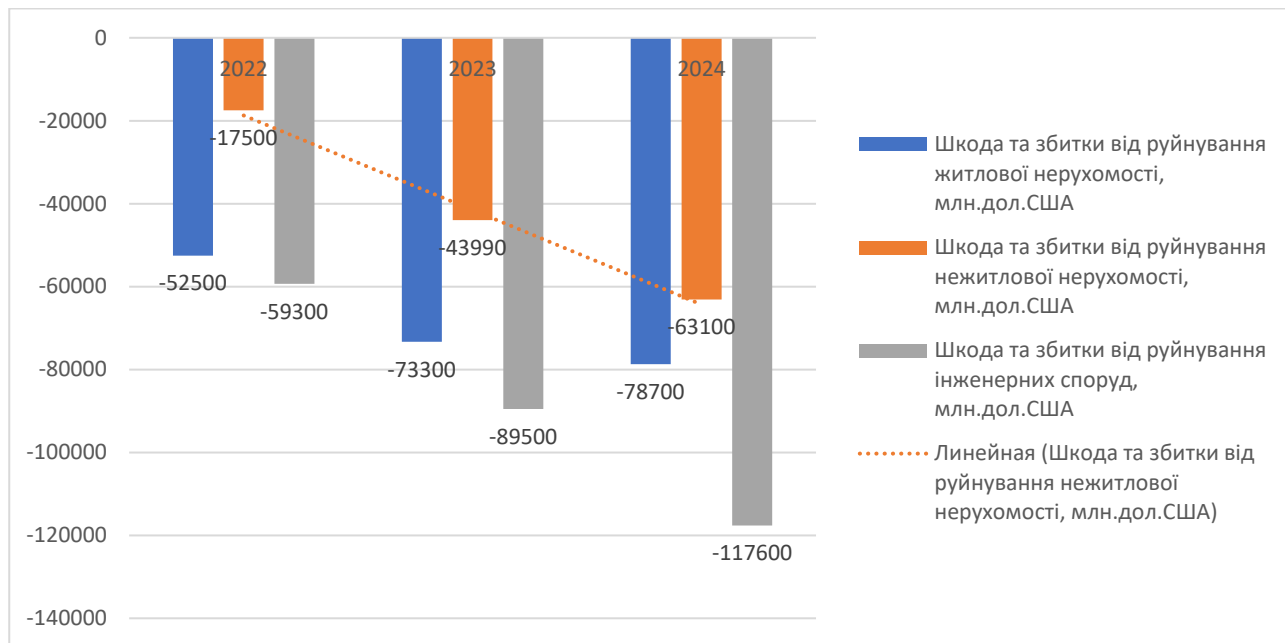


Рис.2 Шкода та збитки від руйнування різних видів нерухомості за три перші роки - 2022 – 2024 рр. – активної фази війни в Україні

Джерело: (створено авторами на основі даних World Bank, 2025)

На рис.2 подана інформація про руйнування трьох видів об'єктів нерухомості – житлової, нежитлової та інженерних споруд - наприкінці кожного з трьох років повномасштабної війни – у 2022, 2023 та 2024 роках. Як свідчать дані, шкода та збитки від руйнування житлової нерухомості перевищують їх від руйнування нежитлової нерухомості. А на інженерні споруди припадає лівова частка цих збитків.

На думку авторів, в аналізі українського ринку нерухомості періоду активної фази війни може застосовуватись показник кількості років, які будуть необхідні українській економіці для відновлення потенціалу всіх трьох аналізованих видів нерухомості. Йдеться про відновлення до рівня перед початком активної фази війни у 2022 р. Для такого розрахунку може використовуватись формула:

$$(1) t_{\text{rec}} = \frac{dam}{I_a}$$

де t_{rec} – кількість років, необхідних для відновлення втраченої внаслідок військової агресії нерухомості,

dam – втрати та збитки, пов'язані з певним видом нерухомості на кінець конкретного року війни,

I_a – середньорічні інвестиції в певні види нерухомості за період, що визнаний релевантним для оцінювання середніх показників.

Дискусійним, для розрахунку за формулою (1), є питання про те, за який період мають визначатись середньорічні значення інвестицій в нерухомість (I_a). На думку авторів, для оцінювання середніх значень достатньо обґрунтованим є період 2012-2024 рр., що охоплює всі роки війни проти України.

Результати розрахунків, за пропонованою формулою, подані у таблиці 1.

Таблиця 1

Оцінювання кількості років відновлення втраченої нерухомості внаслідок військових дій на кінець 2024 рр.

Вид нерухомості	Формули для розрахунку	Результати розрахунку, роки для відновлення окремих видів нерухомості
Житлова нерухомість	$t_{\text{гес/житл}} = \frac{dam/\text{житл}}{I_a/\text{житл}}$	$t_{\text{гес/житл}} = \frac{78700}{18700} = 4,2 \text{ роки}$
Нежитлова нерухомість	$t_{\text{гес/нежитл}} = \frac{dam/\text{нежитл}}{I_a/\text{нежитл}}$	$t_{\text{гес/нежитл}} = \frac{63100}{26433} = 2,4 \text{ роки}$
Інженерні споруди	$t_{\text{гес/інж}} = \frac{dam/\text{інж}}{I_a/\text{інж}}$	$t_{\text{гес/інж}} = \frac{117600}{32432} = 3,7 \text{ роки}$

Джерело: створено авторами за пропонованою методикою

Презентована в таблиці інформація (третя колонка) свідчить про таке: якщо б руйнування об'єктів нерухомості в українській економіці припинилось у 2024 році (на жаль, це руйнування продовжується) й середньорічні інвестиції в нерухомість могли б бути такими, якими вони були за період 2012-2024 рр., то для відновлення втраченого знадобилась би така кількість років:

-для житлової нерухомості – 4,2 роки,

-для нежитлової нерухомості – 2,4 роки,

-для інженерних споруд – 3,7 роки.

Висновки. Економічний аналіз ринку нерухомості в кожному конкретному періоді передбачає, в першу чергу, дослідження рівноваги ринку, тобто, факторів впливу на попит на нерухомість та на пропозицію нерухомості. Для українського ринку нерухомості ключовими факторами попиту на цьому ринку були й залишаються: реальні добробут (доходи) громадян, рівень безробіття (зайнятості), динаміка та структура населення, коливання курсу національної валюти та привабливість

інших (альтернативних до нерухомого майна) форм активів. Ключовими факторами пропозиції на ринку нерухомості є інвестиційний потенціал, включно з наявністю джерел кредитних ресурсів, а також умови ведення бізнесу, пов'язаного з ринком нерухомості – будівельного, девелоперського, ріелтерського, оціночного тощо.

Для українського ринку нерухомості періоду активної фази війни актуальним є такий аспект відновлення рівноваги, як відновлення зруйнованого потенціалу об'єктів нерухомості, принаймні, до рівня початку активної фази війни у 2022 р. Одним з інструментів такого аналізу може бути показник кількості років, які необхідні для такого відновлення. Для розрахунку цього показника доцільно використовувати таку формулу: $t_{\text{гес}} = \frac{dam}{I_a}$ (де $t_{\text{гес}}$ – кількість років, необхідних для відновлення втраченої внаслідок військової агресії нерухомості, dam – втрати та збитки, пов'язані з певним видом нерухомості на кінець конкретного року війни, I_a – середньорічні інвестиції в певні види нерухомості за період).

Література:

1. Cucchiarelli, P., & McGreal, S. (2012). Real estate agents. *International Encyclopedia of Housing and Home*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/real-estate-market>
2. Čermáková, K., Hromada, E., Bednar, O., & Pavelka, T. (2023). Real estate market at a crossroad – Era of affordable housing is gone. *International Journal of Economic Sciences*, 12(1), 38–61. <https://doi.org/10.52950/ES.2023.12.1.003>
3. Дунська, А. Р., Жалдак, Г. П., & Служава, Л. С. (2024). Аналіз еластичності попиту та пропозиції на ринку логістичної нерухомості України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 65. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4464>
4. Gluszek, M., & Trojanek, R. (2024). War in Ukraine, the refugee crisis, and the Polish housing market. *Housing Studies*. <https://doi.org/10.1080/02673037.2024.2334822>
5. Кобзан, С., Поморцева, О., Піта, Ю., & Паньків, В. (2025). Дослідження інвестиційних стратегій на ринку нерухомості з застосуванням геопросторових баз даних та програмних рішень. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(78), 57–64. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/972>. (дата звернення: 12.07.2025)
6. Кобзан, С., Поморцева, О., & Штерндок, Е. (2024). Аналіз ситуації на ринку нерухомості України під час військового стану. *Scientific Collection «InterConf+»*.
7. Наумова, О., Наумова, М., & Карпенко, С. (2024). Ціноутворення на ринку нерухомості: аспект невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 75–82. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-75-82>
8. Павлов, В. К. (2016). Диференціація об'єктів нерухомості в міжнародному вимірі. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 3. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/439220.pdf>. (дата звернення: 12.07.2025)
9. Радіонова І., & Піта, Ю. (2023). Економічний аналіз ринку нерухомості: загальні підходи та їх застосування для українського ринку. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(71), 8–18. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/issue/view/25>. (дата звернення: 12.07.2025)
10. Real estate market: Global industry trends, share, size, growth, opportunity and forecast 2023–2028. (2023). Retrieved from <https://www.imarcgroup.com/real-estate-market>
11. Савчук, В. (2025). Стан ринку нерухомості в Україні у 2025 році: тенденції, ціни та прогнози. *Smart Finance*. <https://smartfinance.com.ua/ukraine/stan-rynku-neruhomosti-v-ukrayini-u-2025-rocz-tendencziyi-cziny-ta-prognozy/>
12. Славута, О. І. (2016). *Економіка нерухомості в житлово-комунальній галузі*. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. <https://eprints.kname.edu.ua/44269/1/2016%20132%D0%9B%20%20>. (дата звернення: 12.07.2025)
13. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Official website. Retrieved August 23, 2025, from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]. (Accessed: 23.08.2025)
14. World Bank. (2025). *Ukraine – Rapid damage and needs assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024*. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf>
15. Xu, C. (2025). Theoretical analysis of real estate market equilibrium under pandemic shocks. *Buildings*, 15(7), Article 1153. <https://doi.org/10.3390/buildings15071153>

УДК 336.744.1:336.02

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-135-142

Дата надходження: 25.08.2025

Дата прийняття до друку: 16.09..2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

КРИПТОВАЛЮТНА АКТИВНІСТЬ ПОЗА РЕГУЛЯТОРНИМ ПОЛЕМ: НАСЛІДКИ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Таран Олександр¹ Сафар Сафарлі²

¹Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: TaranOA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4156-3983>

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

CRYPTOCURRENCY ACTIVITY OUTSIDE THE REGULATORY FIELD: CONSEQUENCES FOR UKRAINE'S ECONOMY

Taran Oleksandr¹ Safar Safarli²

¹Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: TaranOA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4156-3983>

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

Анотація. Стаття присвячена дослідженню впливу нерегульованої криптовалютної активності на економіку України в умовах формування нормативно-правової бази для віртуальних активів. Актуальність теми зумовлена швидким зростанням ринку криптовалют в Україні, де країна посідає четверте місце у світі за рівнем адаптації криптовалют, та необхідністю оцінки ризиків, пов'язаних з діяльністю поза офіційним регуляторним полем. Мета дослідження полягає в аналізі наслідків нерегульованої криптовалютної активності для різних секторів української економіки та розробці рекомендацій щодо мінімізації негативних ефектів. Методологія дослідження базується на системному підході з використанням методів порівняльного аналізу, статистичного аналізу та економічного моделювання. У роботі проаналізовано масштаби тіньової криптовалютної активності, її вплив на податкову систему, фінансову стабільність та грошово-кредитну політику. Виявлено основні ризики для економічної безпеки держави, включаючи відтік капіталу, зниження ефективності монетарної політики та загрози для фінансової стабільності. Особливу увагу приділено аналізу недоотримання бюджетних надходжень через ухилення від оподаткування криптовалютних операцій, впливу на ліквідність банківської системи та ризикам неконтрольованого відтоку капіталу. Дослідження показує, що нерегульована криптовалютна активність створює значні виклики для української економіки, водночас відкриваючи нові можливості для інновацій та залучення інвестицій, особливо в контексті військових дій та міжнародної підтримки. Результати дослідження включають розробку комплексу рекомендацій щодо вдосконалення регуляторної політики, створення ефективних механізмів податкового контролю та забезпечення балансу між стимулюванням інновацій і мінімізацією економічних ризиків. Практична значущість роботи полягає у формуванні комплексного бачення впливу криптовалютної активності на економіку та розробці пропозицій щодо вдосконалення регуляторної політики у сфері віртуальних активів.

Ключові слова: криптовалюти, віртуальні активи, регулювання, фінансові ринки, тіньова економіка, фінансова стабільність, податкове регулювання, економічна безпека, блокчейн-технології

Формул: 0, **рис.:** 2, **табл.:** 1, **бібл.:** 16

Abstract. The article is devoted to the study of the impact of unregulated cryptocurrency activity on Ukraine's economy in the context of forming a regulatory framework for virtual assets. The relevance of the topic is due to the rapid growth of the cryptocurrency market in Ukraine, where the country ranks fourth globally in cryptocurrency adoption rates, and the need to assess risks associated with activities outside the official regulatory field. The purpose of the study is to analyze the consequences of unregulated cryptocurrency activity for various sectors of the Ukrainian economy and develop recommendations for minimizing negative effects. The research methodology is based on a systematic approach using comparative analysis, statistical analysis, and economic modeling methods. The paper analyzes the scale of shadow cryptocurrency activity, its impact on the tax system, financial stability, and monetary policy. The main risks to the state's economic security have been identified, including capital outflow, reduced effectiveness of monetary policy, and threats to financial stability. Special attention is paid to analyzing budget revenue shortfalls due to tax evasion on cryptocurrency operations, impacts on banking system liquidity, and risks of uncontrolled capital outflows. The study shows that

unregulated cryptocurrency activity creates significant challenges for the Ukrainian economy while opening new opportunities for innovation and investment attraction, particularly in the context of military actions and international support. The research results include developing a comprehensive set of recommendations for improving regulatory policy, creating effective tax control mechanisms, and ensuring balance between stimulating innovation and minimizing economic risks. The research findings demonstrate the dual nature of cryptocurrency impact, highlighting both the potential for economic development through technology adoption and the need for sophisticated regulatory approaches to manage associated risks effectively. The practical significance of the work lies in forming a comprehensive vision of cryptocurrency activity's impact on the economy and developing proposals for improving regulatory policy in the field of virtual assets.

Keywords: cryptocurrencies, virtual assets, regulation, financial markets, shadow economy, financial stability, tax regulation, economic security, blockchain technologies

Formulas: 0, **fig.:** 2, **tab.:** 1, **bibl.:** 16

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій та формуванням нових форм фінансових інструментів, серед яких особливе місце займають криптовалюти та віртуальні активи. Україна, як держава з високим рівнем технологічного потенціалу та значними масштабами криптовалютної активності, стикається з необхідністю формування ефективної регуляторної політики у цій сфері. За даними міжнародних досліджень, Україна входить до п'ятірки країн з найвищим рівнем адаптації криптовалют у світі, що робить питання регулювання цієї діяльності особливо актуальним для української економіки (TripleA, 2023).

Прийняття Закону України «Про віртуальні активи» у 2022 році стало важливим кроком у створенні правової основи для функціонування ринку криптовалют (Pro virtualni aktyvy, 2023). Однак значна частина криптовалютної активності в Україні продовжує здійснюватися поза межами офіційного регуляторного поля, що створює суттєві ризики для економічної стабільності та ефективності фінансової системи країни. Нерегульована діяльність у сфері віртуальних активів може призводити до порушення податкового законодавства, створення умов для легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, та підриву монетарної політики держави.

Проблематика впливу нерегульованої криптовалютної активності на національну економіку набуває особливої гостроти в умовах військових дій та економічних викликів, з якими

стикається Україна. З одного боку, криптовалюти продемонстрували свою ефективність як засіб швидкого міжнародного переказу коштів та залучення гуманітарної допомоги (Hammer, 2022). З іншого боку, нерегульована активність у цій сфері може створювати додаткові ризики для фінансової стабільності та ускладнювати проведення ефективної економічної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останнє десятиліття цифрові активи набули поширення не лише як засіб платежу, але й як елемент інвестиційного портфеля, що вимагає глибокого аналізу їхнього впливу на економічні процеси (Андрійчук & Кузьмінський, 2025).

Наразі питання регулювання криптовалютної активності та її впливу на економіку є предметом активних наукових дискусій у світовій економічній літературі. Савчук, Собченко & Бойченко (2023) досліджують сутність віртуальних активів та особливості їх обліку, підкреслюючи необхідність розробки адекватних методологічних підходів до оцінки та відображення таких активів у фінансовій звітності. Худолій (2024) розглядає концептуальні засади розвитку ринку фінансових послуг, включаючи аспекти інтеграції нових цифрових інструментів у традиційну фінансову систему.

Шульга, Сікун & Безручко (2023) аналізують сучасні підходи до оподаткування віртуальних активів та перспективи розвитку податкового регулювання у цій сфері. Їхнє дослідження показує складність створення ефективної системи податкового адміністрування для криптовалютних операцій та необхідність

балансування між стимулюванням інновацій та забезпеченням податкових надходжень.

Samsin (2022) досліджує особливості державного регулювання обігу віртуальних активів в Україні, аналізуючи правові механізми та інституційні рамки для ефективного нагляду за криптовалютною діяльністю. Автор підкреслює важливість створення збалансованого регуляторного середовища, яке б забезпечувало як захист споживачів, так і сприяння інноваційному розвитку.

Міжнародні дослідження показують значні масштаби криптовалютної активності в Україні та її зростаючий вплив на економіку (ACC, 2024; Hammer, 2022; Statista, 2024a, 2024b). Однак більшість існуючих досліджень зосереджується на правових аспектах регулювання або технічних характеристиках віртуальних активів, залишаючи недостатньо вивченими питання економічних наслідків нерегульованої криптовалютної активності для національної економіки.

Швидкий розвиток цифрових валют є однією з найбільш суперечливих та неоднозначних інновацій у світовій економіці. Значні коливання обмінного курсу криптовалют та їхня висока волатильність, а також відсутність правового регулювання їх транзакцій у більшості країн призвела до значних ризиків, пов'язаних з інвестиціями у криптовалюту. Тому зараз розгортається безліч дискусій про їхню роль і місце в сучасній економіці (Пилипченко, Кузьмінський & Чумаченко, 2021).

Отже, необхідним є комплексний аналіз економічних наслідків нерегульованої криптовалютної активності для різних секторів української економіки та розробка науково-обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації регуляторної політики у сфері віртуальних активів. Важливо провести дослідження, спрямоване на виявлення ключових ризиків і можливостей, які створює криптовалютна діяльність поза офіційним регуляторним полем, з метою формування ефективної

стратегії управління цими процесами в умовах трансформації фінансової системи України.

Формулювання цілей статті.

Метою дослідження є комплексний аналіз наслідків криптовалютної активності поза регуляторним полем для економіки України та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо мінімізації негативних ефектів такої діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: проаналізувати масштаби та структуру нерегульованої криптовалютної активності в Україні; дослідити вплив тіньових криптовалютних операцій на податкову систему та бюджетні надходження; оцінити ризики для фінансової стабільності та ефективності монетарної політики; виявити загрози для економічної безпеки держави; розробити пропозиції щодо вдосконалення регуляторної політики у сфері віртуальних активів.

Методичною основою дослідження є системний підхід, який дозволяє розглядати криптовалютну активність як складову частину фінансової системи країни та аналізувати її взаємозв'язки з різними секторами економіки. Використовуються методи порівняльного аналізу для вивчення міжнародного досвіду регулювання віртуальних активів, статистичного аналізу для оцінки масштабів криптовалютної активності та економічного моделювання для прогнозування потенційних наслідків різних регуляторних сценаріїв.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний стан криптовалютної активності в Україні характеризується значними масштабами та високим рівнем динамічності. За оцінками міжнародних експертів, Україна посідає четверте місце у світі за рівнем адаптації криптовалют, що свідчить про широке поширення цих інструментів серед населення та бізнесу (TripleA, 2023). Водночас значна частина цієї активності здійснюється поза межами офіційного

регуляторного поля, що створює комплекс економічних викликів та ризиків.

Масштаби нерегульованої криптовалютної активності в Україні можна оцінити через аналіз обсягів торгівлі на децентралізованих платформах, P2P-транзакцій та використання криптовалют у тіньовому секторі економіки. Значний обсяг операцій здійснюється через іноземні криптовалютні біржі, що ускладнює їх відстеження та оподаткування. Це призводить до формування паралельної фінансової системи, яка функціонує незалежно від традиційних механізмів державного контролю та регулювання.

Одним з найбільш значущих наслідків нерегульованої криптовалютної активності є її вплив на податкову систему України. Відсутність ефективних механізмів контролю за криптовалютними операціями призводить до недоотримання бюджетом значних сум податкових надходжень. Громадяни та юридичні особи, які отримують доходи від операцій з віртуальними активами, часто не декларують такі доходи або приховують їх справжні розміри. Це створює несправедливі умови конкуренції між учасниками ринку, які сумлінно виконують податкові зобов'язання, та тими, хто уникає оподаткування (Шульга, Сікун & Безручко, 2023).

Проблема ускладнюється технічними особливостями криптовалютних операцій, які можуть здійснюватися анонімно або псевдоанонімно. Хоча всі транзакції в блокчейн-мережах є публічними, встановлення зв'язку між конкретними адресами та фізичними або юридичними особами потребує значних технічних ресурсів та спеціальних знань. Це ускладнює роботу податкових органів та створює можливості для ухилення від оподаткування.

Національна стратегія доходів до 2030 року передбачає необхідність вдосконалення системи адміністрування податків з урахуванням розвитку цифрових технологій та нових форм економічної діяльності (Міністерство фінансів України,

2023). Однак реалізація цих планів потребує створення ефективних механізмів моніторингу та контролю за криптовалютними операціями, що є складним технічним та правовим завданням.

Вплив нерегульованої криптовалютної активності на фінансову стабільність проявляється через декілька каналів. По-перше, значні обсяги коштів, які циркулюють у криптовалютному секторі поза банківською системою, можуть впливати на ліквідність традиційних фінансових інститутів. Якщо значна частина заощаджень населення спрямовується у криптовалюту замість банківських депозитів, це може призвести до зменшення ресурсної бази банків та ускладнити їх кредитну діяльність.

По-друге, високий рівень волатильності криптовалютних ринків створює ризики для фінансової стабільності у разі значної експозиції домашніх господарств та підприємств до цих активів. Різкі коливання вартості криптовалют можуть призводити до значних втрат інвесторів, що негативно впливатиме на споживчий попит та інвестиційну активність в економіці.

По-третє, нерегульована криптовалютна активність може створювати канали для відтоку капіталу з країни. Використання криптовалют для обходу валютного законодавства та здійснення неконтрольованих міжнародних переказів підриває ефективність валютного регулювання та може призводити до дисбалансів у зовнішньоекономічній діяльності.

Вплив на монетарну політику проявляється через зменшення ефективності традиційних інструментів грошово-кредитного регулювання. Якщо значна частина економічних агентів використовує криптовалюту як засіб платежу або збереження вартості, це може зменшити попит на національну валюту та ускладнити проведення монетарної політики центральним банком. Особливо це стосується ситуацій високої інфляції або

валютної нестабільності, коли населення може масово переходити на використання криптовалют як альтернативи національній валюті.

Національний банк України визнає ці ризики та працює над розробкою власної цифрової валюти центрального банку як альтернативи приватним криптовалютам. Однак ефективність таких заходів залежатиме від здатності регуляторних органів контролювати та обмежувати використання нерегульованих криптовалют у випадках, коли це суперечить інтересам монетарної стабільності.

Економічне середовище цифрових активів визначається такими факторами, як коливання цін, технологічні інновації,

регуляторна невизначеність та психологія інвесторів, що робить його надзвичайно складним для прогнозування (Румик & Ковальчук, 2025).

Загрози для економічної безпеки держави включають ризики використання криптовалют для фінансування незаконної діяльності, легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, та фінансування тероризму. Псевдоанонімний характер більшості криптовалют створює можливості для здійснення незаконних фінансових операцій без відповідного контролю з боку правоохоронних органів. Це може призводити до зростання рівня фінансових злочинів та створювати репутаційні ризики для України на міжнародній арені (Табл. 1).

Таблиця 1

Основні ризики нерегульованої криптовалютної активності для економіки України

Сфера впливу	Основні ризики	Економічні наслідки	Рівень критичності
Податкова система	Ухилення від оподаткування, приховування доходів	Недоотримання бюджетних надходжень, порушення принципів справедливості	Високий
Фінансова стабільність	Відтік ліквідності з банківської системи, волатильність ринків	Зменшення кредитної активності, ризики для споживачів	Середній
Монетарна політика	Зменшення ефективності інструментів НБУ, доларизація економіки	Ускладнення інфляційного таргетування, втрата контролю над грошовою масою	Середній
Валютне регулювання	Неконтрольований відтік капіталу, обхід валютних обмежень	Порушення платіжного балансу, тиск на курс гривні	Високий
Економічна безпека	Легалізація доходів, фінансування незаконної діяльності	Репутаційні ризики, загрози національній безпеці	Критичний
Споживчий захист	Відсутність гарантій, шахрайські схеми	Фінансові втрати населення, зниження довіри до фінансових інновацій	Середній

Джерело: побудовано авторами на основі проведених досліджень

Водночас важливо відзначити, що криптовалюти продемонстрували свою корисність у контексті підтримки України під час військових дій. Можливість швидкого та відносно дешевого міжнародного переказу коштів через криптовалютні мережі виявилася особливо

цінною для залучення гуманітарної допомоги та підтримки від міжнародної спільноти (Hammer, 2022). Це підкреслює необхідність збалансованого підходу до регулювання, який би враховував як ризики, так і потенційні переваги криптовалютних технологій (Рис. 1).

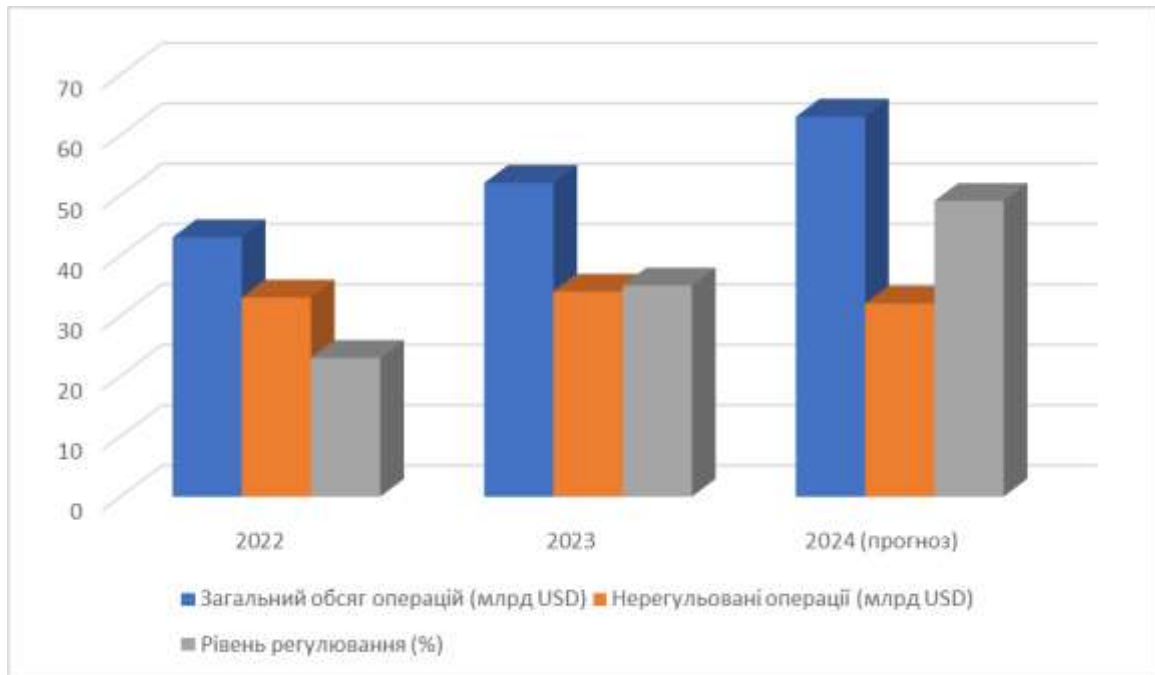


Рис. 1. Динаміка криптовалютних операцій та рівня регулювання в Україні

Джерело: побудовано авторами на основі Statista

Порівняння з міжнародним досвідом показує, що більшість розвинених країн рухається у напрямку створення чіткої регуляторної рамки для віртуальних активів, яка б забезпечувала баланс між інновацією та контролем ризиків (CMS, 2022). Україна, прийнявши закон про віртуальні активи, зробила важливий крок у цьому напрямку, але ефективність регулювання залежатиме від якості підзаконних актів та практики їх застосування.

Аналіз статистичних даних показує зростаючу роль України на глобальному криптовалютному ринку (ACC, 2024; Statista, 2024a, 2024b). Це створює як можливості для економічного розвитку через залучення інвестицій та розвиток інноваційних технологій, так і ризики, пов'язані з недостатнім рівнем регулювання та контролю за цією діяльністю.

Особливого значення набуває питання оподаткування операцій з віртуальними активами (Рис. 2).



Рис. 2. Податкові втрати та потенційні надходження 2024, млн грн.

Джерело: побудовано авторами на основі Statista

Створення ефективної системи податкового адміністрування у цій сфері потребує не лише законодавчих змін, але й технічного переоснащення податкових органів та підготовки кваліфікованих кадрів (Шульга, Сікун & Безручко, 2023). Це вимагає значних інвестицій у розвиток інфраструктури та може потребувати міжнародного співробітництва для обміну інформацією та досвідом.

Розробка ефективної регуляторної політики у сфері віртуальних активів має враховувати специфіку української економіки та її поточні виклики. В умовах військових дій та післявоєнного відновлення криптовалюти можуть відігравати важливу роль у залученні міжнародного фінансування та підтримці економіки. Водночас необхідно забезпечити мінімізацію ризиків для фінансової стабільності та економічної безпеки держави.

Висновки. Проведене дослідження наслідків криптовалютної активності поза регуляторним полем для економіки України дозволяє зробити висновок про наявність значних викликів та ризиків, які потребують комплексного підходу до їх вирішення. Нерегульована криптовалютна

діяльність створює серйозні загрози для податкової системи через недоотримання бюджетних надходжень, ускладнює проведення ефективної монетарної політики та може підривати фінансову стабільність країни.

Науковою новизною дослідження є комплексний аналіз впливу нерегульованої криптовалютної активності на різні аспекти економічної системи України з урахуванням сучасних викликів та особливостей розвитку країни. Теоретичне значення роботи полягає у розширенні наукових уявлень про механізми впливу віртуальних активів на національну економіку та формуванні концептуальних засад для розробки ефективної регуляторної політики у цій сфері.

Практичне значення дослідження визначається можливістю використання його результатів органами державної влади для вдосконалення нормативно-правового регулювання віртуальних активів, податковими органами для розробки ефективних механізмів контролю за криптовалютними операціями, а також фінансовими інститутами для оцінки ризиків та можливостей, пов'язаних з розвитком криптовалютного ринку.

Соціально-економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій може проявлятися у збільшенні податкових надходжень до бюджету, покращенні умов для ведення легального бізнесу у сфері віртуальних активів, зменшенні ризиків фінансової нестабільності та створенні сприятливого середовища для розвитку інноваційних технологій.

Перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямку включають дослідження ефективності різних моделей

регулювання віртуальних активів, аналіз впливу цифрових валют центральних банків на криптовалютний ринок, вивчення особливостей використання блокчейн-технологій у державному управлінні та розробка методологічних підходів до оцінки ризиків, пов'язаних з віртуальними активами. Подальші дослідження також мають враховувати динамічність криптовалютного ринку та необхідність адаптації регуляторних підходів до технологічних інновацій у цій сфері.

Література:

1. Андрійчук, С., & Кузьмінський, В. (2025). Макроекономічні аспекти впливу криптовалют на грошовий ринок. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(77), 117-128. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-117-128>
2. ACC. (2024). Cryptoassets in Ukraine – an opportunity or utopia? URL: https://golaw.ua/insights/publication/kriptoaktivi-v-ukrayini-perspektiva-chi-utopiya/?utm_source=chatgpt.com
3. Becker, G. (1965). A Theory of the Allocation of Time. *The Economic Journal*, 75(299), 493-517. DOI: <https://doi.org/10.2307/2228949>
4. Міністерство фінансів України. (2023). Національна стратегія доходів до 2030 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf
5. Hammer, S. (2022). The significance of digital assets in the Ukraine crisis. In *The global order after Russia's invasion of Ukraine*. Perry World House, University of Pennsylvania. URL: <https://global.upenn.edu/sites/default/files/perry-worldhouse/hammerukrainethoughtpiece.pdf>
6. Пилипченко, О., Кузьмінський, В., & Чумаченко, О. (2021). Використання методів технічного аналізу для прогнозування ринку криптовалют. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(64), 28-35. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-28-35>
7. Про віртуальні активи: Закон України від 17 лютого 2023 року № 2074-IX. *Відомості Верховної Ради України*, 15, 51. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T222074>
8. Румик, І.І., Ковальчук, Ю.Р. (2025). AI-агенти в управлінні цифровими активами: оптимізація інвестиційних стратегій в умовах криптовалютної волатильності. *Актуальні проблеми економіки*, 3(285), 133-142. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-133-142
9. Савчук, В., Собченко, Т., & Бойченко, В. (2023). Віртуальні активи – пізнання сутності, облікове відображення, аналітична оцінка. *Економіка і управління бізнесом*, 1. URL: <https://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/25920>
10. CMS. (2022). Crypto assets legalised in Ukraine. URL: <https://cms.law/en/ukr/publication/crypto-assets-legalised-in-ukraine>
11. Samsin, R. (2022). State regulation in the sphere of virtual assets turnover in Ukraine. *Law and Innovations*, 4(40), 69-74. URL: <https://pti.org.ua/ndipzir/en/article/view/908>
12. Statista. (2024a). Cryptocurrencies - Ukraine: Revenue. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/digital-assets/cryptocurrencies/ukraine#revenue>
13. Statista. (2024b). NFT – Ukraine. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/digital-assets/nft/ukraine#revenue>
14. TripleA. (2023). Global cryptocurrency ownership data 2023. URL: <https://www.triple-a.io/cryptocurrency-ownership-data>
15. Худолій, Л.М. (2024). Концептуальні та методологічні засади дослідження проблем розвитку ринку фінансових послуг. *Економіка і управління бізнесом*, 2, 5-22. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics15\(2\).2024.005](https://doi.org/10.31548/economics15(2).2024.005)
16. Шульга, Т.М., Сікун, М.В., & Безручко, І.О. (2023). Сучасне оподаткування віртуальних активів та перспективи його розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*, 11, 11-17. URL: https://www.researchgate.net/publication/376640442_Current_taxation_of_virtual_assets_and_its_development_prospects

УДК 338.24
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-143-152

Дата надходження: 30.08.2025
Дата прийняття до друку: 22.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

АНАЛІЗ ДОСВІДУ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ ТА В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

Євгеній Загороднюк

Аспірант кафедри економіки та фінансів «ВНЗ Університет економіка та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: zagorodnyukv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6497-8561>

ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ECONOMIC ENTITIES IN UKRAINE AND IN EUROPEAN COUNTRIES

Yevheniy Zagorodnyuk

Postgraduate student of the Economy and Finance Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: zagorodnyukv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6497-8561>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню проблематики цифрової трансформації суб'єктів господарювання. Метою дослідження є аналіз досвіду розвитку цифрової трансформації суб'єктів господарювання в Україні та в європейських країнах. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, порівняння, трендового аналізу що дозволили систематизувати наукові підходи до узагальнення досвіду цифрової трансформації суб'єктів господарювання. Результати дослідження показують, що процес цифровізації у різних країнах розвивається різними темпами. Цифровізація підвищує ефективність бізнес-процесів та бізнес-комунікацій, прискорює обробку інформації, що сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Проте цифровізація несе суб'єктам господарювання як переваги так і виклики, посилюючи економічну нерівність та підвищує вимоги до кваліфікації персоналу. Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах європейських країн відмічається більш широким впровадженням технологій штучного інтелекту (ШІ). Застосування технологій ШІ у діяльності підприємств є достатньо витратним і потребує залучення кваліфікованих фахівців, тому у великих підприємств є більше можливостей застосовувати ці технології у порівнянні з середніми та малими підприємствами, що породжує економічну нерівність. Виділено основні напрями фокусування уваги вітчизняних суб'єктів господарювання при формуванні сучасних бізнес-стратегій на основі імплементації зарубіжного досвіду: підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за рахунок цифрової трансформації бізнес-процесів, впровадження технологій ШІ у бізнес-процеси, удосконалення комунікаційних стратегій та розширення бізнес-зв'язків на основі застосування діджитал-інструментів.

Виконане дослідження підкреслює необхідність вивчення зарубіжного досвіду цифрової трансформації суб'єктів господарювання та імплементації його на вітчизняних підприємствах. Результати роботи можуть бути корисними для адміністративного апарату суб'єктів господарювання та для формування державної політики цифрового розвитку підприємств.

Ключові слова: економічна ефективність, цифрова трансформація, суб'єкт господарювання, зарубіжний досвід, розвиток.

Формули: 0; рис.: 2; табл.: 2, бібл.: 19

Abstract. The article is devoted to the study of the issues of digital transformation of business entities. The purpose of the study is to analyze the experience of developing digital transformation of business entities in Ukraine and in European countries. The methodological basis of the study is the general scientific methods of induction and deduction, analysis and synthesis, comparison, trend analysis, which allowed systematization of scientific approaches to generalizing the experience of digital transformation of business entities. The results of the study show that the process of digitalization in different countries is developing at different rates. Digitalization increases the efficiency of business processes and business communications, accelerates information processing, which contributes to more informed decision-making. However, digitalization brings both advantages and challenges to business entities, increasing economic inequality and increasing requirements for personnel qualifications. Digitalization of business processes at enterprises in European countries is marked by a wider implementation of artificial intelligence (AI) technologies. The

use of AI technologies in the activities of enterprises is quite expensive and requires the involvement of qualified specialists, so large enterprises have more opportunities to apply these technologies compared to medium and small enterprises, which creates economic inequality. The main areas of focus of domestic business entities when forming modern business strategies based on the implementation of foreign experience are highlighted: increasing the competitiveness of domestic enterprises through the digital transformation of business processes, introducing AI technologies into business processes, improving communication strategies, and expanding business ties based on the use of digital tools.

The conducted research emphasizes the need to study foreign experience in the digital transformation of business entities and implement it at domestic enterprises. The results of the work can be useful for the administrative apparatus of business entities and for the formation of state policy for the digital development of enterprises.

Keywords: economic efficiency, digital transformation, business entity, foreign experience, development.

Formulas:0; **fig.:** 2; **tab.:** 2; **bibl.:**19

Постановка проблеми. Цифрова трансформація є однією із найбільш прогресивних сучасних інновацій, яка змінює бізнес-моделі як вітчизняних так і зарубіжних суб'єктів господарювання. Цифрова трансформація забезпечує стабільну роботу компаній та можливість здійснювати швидкі комунікації, трансформує бізнес-процеси та підвищує продуктивність праці. Проте цифрова трансформація має також свої недоліки: посилює економічну нерівність компанії із-за значних витрат на оновлення технічного оснащення та технологічного забезпечення цифрових інструментів, підвищення кваліфікації персоналу та захист інформації. Аналіз досвід цифрової трансформації зарубіжних компаній показує все більше використання технологій штучного інтелекту (ШІ) з різним рівнем автономності в бізнес-процесах для прогнозування, рекомендацій або прийняття рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація бізнес-процесів та бізнес-комунікацій суб'єктів господарювання привертає увагу як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Зарубіжні дослідники розглядають цифрову трансформацію не тільки як результат впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, а і як фундаментальний зсув у бізнес-моделях, комунікаційних стратегіях та організації бізнесу: Cosa, M. (2024), Vărzaru, A.A. & Wocan, C.G. (2024). Дослідження вітчизняних вчених підкреслюють, що цифрові технології є важливою умовою розвитку національної економіки. У статті Bielialov, T. Kalina, I., Goi, V., Kravchenko,

O., Shyshpanova, N. & Negoda, A. (2023) доведено, що обсяг цифрових інновацій з кожним роком зростає, проте їх ефективність недостатня, що уповільнює розвиток світової економіки. У статті Якушко І.В. (2022) висвітлені результати рейтингового аналізу розвитку цифрової економіки в Україні на основі найбільш поширених світових рейтингів. Встановлено, що найкращі позиції в цих рейтингах у переважній більшості випадків посідають країни з високим соціально-економічним розвитком. Трансформації міжнародних бізнес-стратегій під впливом цифровізації та об'єднання зусиль різних країн для формування «Суспільства 5.0», для якого ключовими пріоритетами є розвиток економіки на основі інтелектуальних технологій, використання штучного інтелекту, робототехніки та Інтернету речей для покращення життя людей, висвітлено у статті Величко К.Ю., Тимохової Г.Б., Євтушенко Г.В. (2023). Процес діджиталізації значно впливає на всі бізнес-процеси суб'єктів господарювання, зокрема, на формування і реалізацію комунікаційної стратегії, що обґрунтовано у статті Лойко Є.М. (2025). У статті Богодюк О. (2025) доведено, що цифрова трансформація суб'єктів господарювання має не тільки позитивні сторони, а й і негативні також, зокрема, може сприяти виникненню нерівності. У статті Бречка О. (2023) наголошується на необхідності впровадження цифрових стандартів для розширення цифрових можливостей бізнес-структур для збереження конкурентоспроможності в сучасному цифровому середовищі, що швидко змінюється. Етапи цифрової

трансформації суб'єктів господарювання та класифікація ризиків цифровізації за цими етапами представлені у статті Гринюка О.І. (2021). У роботі Бондар А.О. (2023) наголошено на пріоритетності цифрової трансформації для розвитку міжнародного бізнесу.

Дослідження науковців підкреслюють важливість проблеми цифрової трансформації у бізнес-моделях та бізнес-стратегіях суб'єктів господарювання. Аналіз досвіду цифрової трансформації зарубіжних суб'єктів господарювання надасть можливість вітчизняним підприємствам перейняти позитивний досвід та швидше адаптуватися в умовах євроінтеграції національної економіки.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є аналіз досвіду цифрової трансформації суб'єктів господарювання. Відповідно до мети були сформульовані наступні завдання:

- визначити сутність поняття «цифрова трансформація» суб'єктів господарювання;

- виявити фактори впливу цифрової трансформації на діяльність суб'єктів господарювання;

- проаналізувати технології ШІ, які використовують у своїй діяльності підприємства європейських країн;

- запропонувати основні напрями фокусування уваги вітчизняних суб'єктів господарювання при формуванні сучасних бізнес-стратегій на основі імплементації зарубіжного досвіду.

Методичну основу статті становлять: монографічний метод, метод аналізу та узагальнення, системного підходу, табличний та графічний методи візуалізації інформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. За проведеними дослідженнями сутності поняття «цифрова трансформація» (табл. 1) було зроблено висновок, що в наукових працях немає єдиного методичного підходу до його визначення.

Таблиця 1

Аналіз методичних підходів до розуміння сутності поняття «цифрова трансформація» у працях науковців

Автор	Сутність поняття «цифрова трансформація»
Гринюк О.І.	Цифрова трансформація природно призводить до розширення діяльності суб'єктів господарювання у кіберпросторі. Мережа як природне для інформації середовище, з одного боку, надає нові можливості для її учасників, з іншого – породжує коло небезпек, з якими може зустрітись компанія та її співробітники, інтегруючись у цифрові екосистеми (Гринюк О.І., 2021).
Бондар А.О.	Опираючись на наявні підходи до визначення сутності цифрової трансформації в міжнародному бізнес-середовищі, можна виділити «три кити» такого явища: цифрові продукти (товари/послуги), цифрові технології (інструменти), мережа комунікацій (Інтернет-простір) (Бондар А.О., 2023, С. 99).
Гуменна Ю.Г., Гура О.Ю.	В контексті цифрових трансформаційних змін в роботі бізнесу ключовим показником, що характеризує ступінь впровадження та використання економічними суб'єктами цифрових технологій під час реалізації економічної діяльності виступають обсяги транзакцій в рамках здійснення електронної комерції (Гуменна Ю.Г. і Гура О.Ю., 2021, С. 203).
Дергалюк М.	Цифрова трансформація – це трансформація різномірних економічних процесів, завдяки впровадженню нових бізнес-моделей, стратегій, систем, підходів та інших інструментів за рахунок використання цифрових технологій (Дегалюк М., 2023, С. 170).

Продовження Таблиці 1

Матвієнко-Біляєва Г.Н.	На рівні підприємства цифрова трансформація означає перехід від традиційної ІТ-служби (орієнтованої на рішення окремих завдань, формалізованої, контрольованої, керованої та дорогої) до світу відкритих систем, спрямованих на людину (неформальних, спонтанних, емпатичних та доступних за ціною) (Матвієнко-Біляєва Г.Н., 2022, С. 118).
Островська Г.Й., Островський О.Т.	Цифрова трансформація передбачає не лише впровадження цифрових технологій, а й трансформацію численних горизонтальних і вертикальних бізнес-процесів, оптимізацію операційних процедур та зміну усталених моделей і форм взаємодії між учасниками ланцюжка створення вартості (Островська Г.Й. і Островський О.Т., 2024, С. 174).
Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M.	Поняття «діджитал трансформація» характеризується як синергія технологій загального використання разом із економічною і суспільною діяльністю з допомогою цифрового інструментарію. В цьому визначенні діджиталізація поєднується фізична інфраструктурна мережа, різноманітні пристрої доступу, та інформаційні системи, що формують функціонал (Big Data, хмарні сервіси) (Dahlman C., Mealy S., & Wermelinger M., 2016).
Ochs T., Riemann U. A.	Цифрова трансформація являє собою певну інтеграцію цифрових технологій і різноманітних інструментів в роботу компаній, за допомогою перетворення в цифровий формат всього, що можна цифровізувати (Ochs T. & Riemann U. A., 2018).
Авторське визначення	Цифрова трансформація суб'єкта господарювання – це комплексний процес впровадження цифрових технологій і діяльності компанії, що охоплює бізнес-процеси та комунікації з метою підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та гнучкості у пристосуванні до зовнішніх умов господарювання.

Джерело: узагальнено автором на основі бібліографічних джерел

На основі проведеного аналізу методичних підходів до визначення сутності поняття «цифрова трансформація», зроблено висновок, що автори у своїх визначеннях цього поняття виділяють наступні напрями: «цифрова трансформація» як процес (Бондар А.О., Дергалюк М., Матвієнко-Біляєва Г.Н., Островська Г.Й., Островський О.Т.) і «цифрова трансформація» як результат (Гринюк О.І., Гуменна Ю.Г.). Зарубіжні вчені (Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. та Ochs T., Riemann U. A.) розглядають «цифрову трансформацію» як синергію або інтеграцію цифрових технологій та економічної і суспільної діяльності, що

формують новий функціонал. У цьому визначенні поєднані поняття «ресурси» та «результат». Можна повністю погодитися з авторами, що «цифрова трансформація» суб'єкту господарювання є багатограним поняттям і може бути представлена як процес, який націлений на певний результат.

Цифрова трансформація охоплює всі сфери економіки, проте темпи розвитку змін під впливом цифровізації у різних сферах економіки різні. На темпи змін впливає низка факторів, які можна умовно поділити на позитивні та негативні (табл. 2).

Таблиця 2

Фактори впливу цифрової трансформації на діяльність суб'єктів господарювання

Фактори, які мають позитивний вплив	Фактори, які мають негативний вплив
Одним із ключових позитивних наслідків цифровізації є розширення бізнесу. Завдяки цифровізації українські компанії отримали можливість працювати на міжнародному рівні, пропонуючи аутсорсинг послуг, розробку програмного забезпечення, кібербезпеку та консультаційні послуги. Експорт IT-послуг України постійно зростає.	Конкуренція за таланти. Зростаючий попит на IT-спеціалістів призводить до значної конкуренції за талановитих працівників. Українські компанії стикаються із труднощами в утриманні талановитих фахівців через високий попит на їхні послуги як на місцевому, так і на міжнародному ринку.
Цифрова трансформація дозволяє розширювати можливості працевлаштування у секторі інформаційних технологій. Зростає попит на фахівців у галузі програмування, тестування, кібербезпеки та інших технологічних напрямках. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню заробітних плат у цьому секторі.	Ризики кібербезпеки. З поширенням цифрових технологій зростають загрози кібербезпеки. Високий рівень цифровізації призводить до збільшення кібератак, від яких страждають як державні організації, так і приватні компанії. Цей ризик вимагає значних інвестицій у захист даних і впровадження передових методів кіберзахисту.
Цифрова трансформація стимулює інновації та сприяє розвитку нових продуктів і послуг. Українські бізнес-компанії активно впроваджують штучний інтелект, машинне навчання, великі дані та блокчейн у свої розробки. Це підвищує конкурентоспроможність українських компаній на світовому ринку та сприяє створенню нових робочих місць.	Відставання у розвитку інфраструктури та регуляторних стандартів. Україна стикається з проблемами у сфері цифрової інфраструктури. Низька швидкість інтернету у віддалених регіонах, відсутність належної цифрової освіти та брак підтримки від держави стримують розвиток цифрової економіки. Крім того, регуляторна база часто не встигає за швидкими змінами в технологіях, що створює правову невизначеність для IT-бізнесу.
Збільшення кількості робочих місць та зростання зарплат. Цифровізація дозволяє розширювати можливості працевлаштування у секторі інформаційних технологій. Зростає попит на фахівців у галузі програмування, тестування, кібербезпеки та інших технологічних напрямках. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню заробітних плат у цьому секторі.	Залежність від міжнародних ринків. IT-сектор України значною мірою залежить від міжнародних клієнтів, що робить його вразливим до змін у глобальній економіці. Зміни у міжнародному законодавстві, коливання валютних курсів або політична нестабільність можуть негативно вплинути на фінансові показники українських IT-компаній.

Джерело: складено автором

За проведеним аналізом впливу позитивних та негативних факторів цифрової трансформації на діяльність суб'єктів господарювання можна зробити наступні висновки. Позитивний вплив цифрової трансформації на діяльність суб'єктів господарювання полягає у розширенні бізнесу, появі нових інноваційних продуктів та послуг, розвитку нових джерел доходу, підвищення рівня комунікацій з клієнтами та партнерами, підвищення гнучкості та адаптивності до

умов господарювання, що особливо важливо в умовах воєнного стану в Україні. До негативних впливів цифрової трансформації на діяльність суб'єктів господарювання можна віднести наступне: зростання витрат на технічне та технологічне забезпечення цифрових комунікацій, ризики кібератак, витрати на підвищення кваліфікації персоналу, зростання попиту на фахівців IT-сфери, відставання у розвитку інфраструктури та регуляторних стандартів.

Вплив факторів цифрової трансформації на діяльність суб'єктів господарювання призводить до змін у бізнес-моделях. За даними Євростату у 2024 р. 95,36 % підприємств країн ЄС використовували фіксоване широкосмугове з'єднання для доступу до Інтернету. В Україні за даними 2023 р. (пізніші дані не доступні) 89 % підприємств мали доступ до Інтернету. Віддалений доступ до корпоративної пошти підприємства необхідних для роботи документів підприємства мали 81,02 % персоналу підприємств європейських країн та 83 % працівників українських підприємств. Бізнес-комунікації в онлайн режимі у 2024 р. провели 52,90 % підприємств ЄС, серед великих підприємств ця частка склала 94,36 %. По підприємствам України такі дані відсутні, проте, зважаючи на високий рівень діджиталізації українських підприємств і воєнний стан в країні, питома вага бізнес-зустрічей в онлайн режимі через онлайн-платформи, такі як Skype, Zoom, MS Teams,

WebEx є значною. Сучасною візитівкою та маркетинговим діджитал-інструментом є веб-сайт підприємства. За даними Євростату у 2024 р. 82 % підприємств європейських країн мали власний веб-сайт, який використовували для комунікацій з клієнтами. В Україні також за даними Євростату тільки 35,6 % підприємств мали власний веб-сайт і використовували його для комунікацій з клієнтами (Євростат, 2025). Зважаючи на те, що питома вага малих підприємств складає в Україні 94,17 % від загальної кількості підприємств, а не кожне мале підприємство створює власний веб-сайт, то така невелика питома вага веб-сайтів українських підприємств цілком зрозуміла. Аналіз динаміки частки підприємств, які користувались комп'ютерами у своїй діяльності показав незначне відставання українських підприємств від зарубіжних, проте частка підприємств, які мають власний сайт і здійснюють комунікації з покупцями через нього, в Україні вдвічі менша, ніж в європейських країнах (рис. 1).

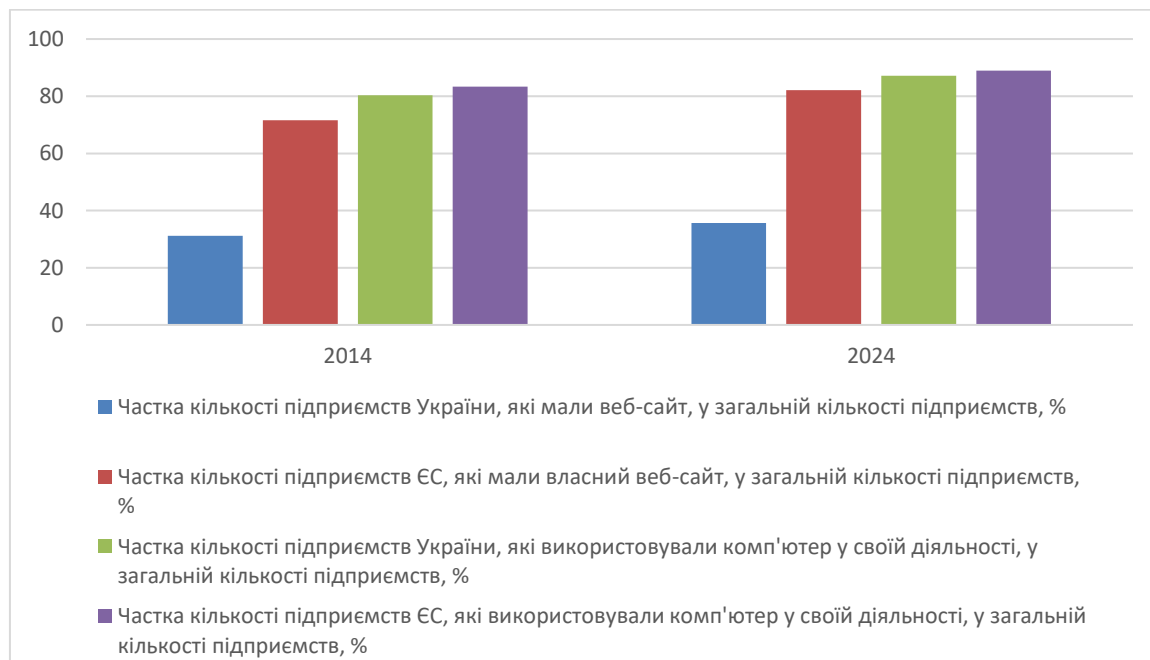


Рис. 1. Динаміка частки кількості підприємств, які мали власний веб-сайт та використовували комп'ютери у своїй діяльності в Україні та ЄС, %.

Джерело: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Category:Digital_economy_and_society

Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах європейських країн

відмічається більш широким впровадженням технологій штучного

інтелекту (ШІ). За даними Євростату у 2024 р. кожне сьоме підприємство країн ЄС використовувало технології ШІ. Проте питома вага підприємств, які використовували технології ШІ в різних країнах ЄС різна. За даними Євростату за 2024 р. в Румунії частка підприємств, які використовували ШІ у своїй діяльності не перевищувала 4 %, а в Данії ця частка склала 27 % (Євростат, 2025). Найбільш популярними технологіями, які використовували зарубіжні підприємства у своїй діяльності є наступні: технології штучного інтелекту для аналізу письмової мови; для перетворення розмовної мови у формат, що зчитується машиною; для ідентифікації об'єктів або осіб на основі

зображень; технології штучного інтелекту, що автоматизують різні робочі процеси або допомагають у прийнятті рішень; що забезпечують фізичне переміщення машин за допомогою автономних рішень на основі спостереження за оточенням. За проведеним аналізом досвіду підприємств європейських країн щодо частки підприємств, які використовували ШІ у своїй діяльності прийшли до висновку, що застосування технологій ШІ у діяльності підприємств є достатньо витратним і потребує залучення кваліфікованих фахівців, тому питома вага великих підприємств, які використовують різні технології ШІ, значно перевищує питому вагу малих підприємств (рис. 2).

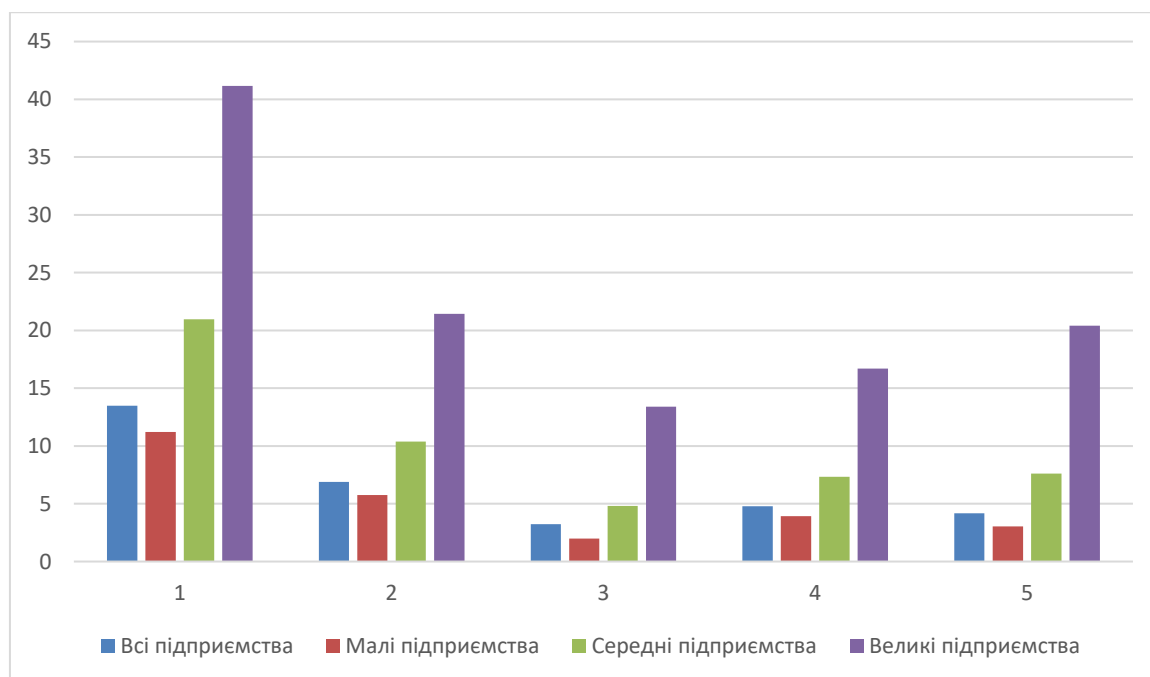


Рис. 2. Частка підприємств країн ЄС у 2024 р., які використовували різні технології ШІ у своїй діяльності: 1 – всі види технологій ШІ; 2 - технології ШІ для аналізу письмової мови; 3 - технології ШІ для ідентифікації об'єктів або осіб на основі зображень; 4 - технології ШІ для перетворення розмовної мови у формат, що зчитується машиною; 5 - технології ШІ, що автоматизують різні робочі процеси або допомагають у прийнятті рішень.

Джерело: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Category:Digital_economy_and_society; <https://www.bondcap.com/#specialreports>

Українські компанії також використовують технології штучного інтелекту у своїй діяльності. Компанії SoftServe та Luxoft, активно впроваджують ШІ-рішення для аналізу фінансових ринків

та управління інвестиціями. Міжнародна компанія Lohika, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення, активно розробляє та впроваджує технології ШІ. Українська компанія

EdTech, яка спеціалізується на мікро навчанні, також активно впроваджує технології ШІ у всі бізнес-процеси. Українські компанії Genesis AI та Raccoon.World, які спеціалізуються на розробці інтелектуальних інформаційних систем, широко використовують технології ШІ для різних проєктів (Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень, 2025). Інформацію про кількість українських підприємств, які використовують у своїй діяльності технології ШІ немає. Це пов'язано із сучасним воєнним станом в країні і обмеженістю доступу до інформації. Проте за аналізом динаміки використання підприємствами європейських країн технологій ШІ можна зробити висновок щодо подальшого поширення використання технологій ШІ і на інші країни.

В результаті проведеного дослідження доцільно виділити основні напрями фокусування уваги вітчизняних суб'єктів господарювання при формуванні сучасних бізнес-стратегій на основі імплементації зарубіжного досвіду:

- підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за рахунок цифрової трансформації бізнес-процесів. Цифрова трансформація трансформує бізнес-процеси та бізнес-комунікації, що підвищує рівень конкурентоспроможності підприємств;

- впровадження технологій ШІ у діяльність вітчизняних підприємств. За рахунок впровадження технологій ШІ можна автоматизувати як управління виробничими процесами, так і комунікації з клієнтами. Впровадження технологій ШІ дозволяє підприємству знизити витрати по управлінню інформацією клієнтів за рахунок доведеного до автоматизму програмного забезпечення;

- побудова нових комунікаційних стратегій з клієнтами та зацікавленими стейкхолдерами. Цифрова трансформація надає можливість швидкого реагування на запити клієнтів за рахунок переходу на

онлайн сервіс та збут, формування нових комунікаційних каналів, застосування діджитал-інструментів маркетингу, де клієнти можуть самостійно обирати товари та послуги.

- розширення бізнес-зв'язків та можливість виходу на нові ринки. Цифрова трансформація сприяє формуванню цифрових посередників на різних ринках, зокрема, фінансовому, ринку праці, ринку нерухомості тощо;

- розширення можливостей у міжнародній співпраці та виходу на зовнішні ринки. Цифрова трансформація сприяє розвитку міжнародного бізнесу та створює нові можливості для розробки та трансформації існуючих бізнес-моделей з урахуванням сучасних викликів та потреб інформаційного суспільства.

Висновки. Узагальнюючи дослідження слід зазначити, що під цифровою трансформацією суб'єкта господарювання варто розуміти комплексний процес впровадження цифрових технологій і діяльність компанії, що охоплює бізнес-процеси та комунікації з метою підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та гнучкості у пристосуванні до зовнішніх умов господарювання. До факторів цифрової трансформації, які мають позитивний вплив на діяльність суб'єктів господарювання відносяться наступні: розширення бізнесу, зокрема, вихід на міжнародні ринки; розширення можливості працевлаштування у секторі інформаційних технологій; стимулювання виникнення інновації та розвиток нових продуктів і послуг; підвищення заробітних плат в секторі інформаційних технологій. До негативного впливу цифрової трансформації на діяльність суб'єктів господарювання можна віднести наступне: конкуренція за таланти; ризики кібербезпеки; відставання у розвитку інфраструктури та регуляторних стандартів; залежність від міжнародних ринків.

За проведеним аналізом динаміки використання технологій ШІ у діяльності

підприємств європейських країн встановлено, що обсяги використання таких технологій зростають. Застосування технологій ІІІ у діяльності підприємств є достатньо витратним і потребує залучення кваліфікованих фахівців, тому великі підприємства мають переваги перед середніми та малими у використанні цих технологій. Українські підприємства також розробляють та використовують технології ІІІ у своїй діяльності. Зроблено висновок щодо подальшого поширення використання технологій ІІІ і на інші країни. До основних напрямів фокусування уваги вітчизняних суб'єктів господарювання при формуванні сучасних бізнес-стратегій на основі імплементації зарубіжного досвіду віднесені наступні:

Література:

- 1.Cosa, M. (2024). Business digital transformation: strategy adaptation, communication and future agenda. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 244-259. <https://doi.org/10.1108/J SMA-09-2023-0233>
- 2.Vărzaru, A.A. & Bocean, C.G. (2024). Digital transformation and innovation: the influence of digital technologies on turnover from innovation activities and types of innovation. *Systems*, 12, 359. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12090359>
- 3.Bielialov, T. Kalina, I., Goi, V., Kravchenko, O., Shyshpanova, N. & Negoda, A. (2023). Global experience of digitalization of economic processes in the context of transformation. *Journal of law and sustainable development*, 11 (3), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.814>
- 4.Величко К.Ю., Тимохова Г.Б., Євтушенко Г.В. (2023). Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «Суспільства 5.0». *Економіка та суспільство*, 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2449/2368>
- 5.Якушко І.В. (2022). Рейтинговий аналіз розвитку цифрової економіки в Україні. *Проблеми економіки*, 4 (54), 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-87-93>
- 6.Лойко Є.М. (2025). Аналіз сучасного стану комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання та їх змін під впливом процесу діджиталізації. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 20. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/559/517> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16729998>
- 7.Богодюк О. (2025). Вплив цифровізації на економічну нерівність. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (77), 170 – 176. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-170-176>
- 8.Бречко О. (2023). Цифровий стандарт: нові можливості для трансформації бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник економіки*, 2, 58 – 73. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.058>
- 9.Гринюк О.І. (2021). Цифрова трансформація суб'єктів господарювання у контексті концепції Industry 4.0: сучасні тенденції, бар'єри та ризики впровадження. *Ефективна економіка*, 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/99.pdf
- 10.Бондар А.О. (2023). Сутність та пріоритетність цифрової трансформації для міжнародного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 19 (1), 97-108. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.96-108>
- 11.Гуменна Ю.Г., Гура О.Ю. (2021). Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2, 202-210. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.2-24>
- 12.Дегалюк М. (2023). Регулювання процесів цифрової трансформації регіональних економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету*, 3, 169 – 172. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-26>
- 13.Матвієнко-Біляєва Г.Н. (2022). Тенденції розвитку цифрової економіки як господарської системи. *Економічний простір*, 181, 115 – 119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-20>
- 14.Островська Г.Й., Островський О.Т. (2024). Цифрова трансформація промисловості: сучасні реалії та пріоритети розвитку. *Економічний вісник Донбасу*, 1-2 (75-76), 166 – 177. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-166-177](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-166-177)
- 15.Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. *Harnessing the Digital Economy for Developing Countries*. Paris: OECD, 2016.

16.Ochs T., Riemann U. A. IT Strategy Follows Digitalization. Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition. Hershey, PA: IGI Global, 2018.

17.Євростат. URL:
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Category:Digital_economy_and_society

18.Trend – Artificial Intelligence. Bond. URL:
<https://www.bondcap.com/#specialreports>

19.Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. Artificial Intelligence in Ukraine. URL:

https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-10/ai_ukraine_v2.pdf (дата звернення: 28.08.2025).

УДК 338:504

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-153-165

Дата надходження: 28.08.2025

Дата прийняття до друку: 25.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ КРІЗЬ ПРИЗМУ КОНЦЕПЦІЇ ESG ТА РЕСУРСНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Петро Банніков

Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail:
Pbannikov@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0806-3764>

ECONOMICAL ASSESSMENT OF THE ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS THROUGH THE PRISM OF THE ESG CONCEPT AND RESOURCE EFFICIENCY

Petro Bannikov

Doctoral student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Pbannikov@krok.edu.ua, ORCID:
<https://orcid.org/0009-0005-0806-3764>

Анотація. Метою дослідження є комплексна оцінка екологічної відповідальності транснаціональних корпорацій у 2020–2024 роках крізь призму концепції ESG та підвищення ресурсної ефективності, зокрема у сферах використання відновлюваної енергії, повторного водокористування та переробки відходів. Особлива увага приділяється виявленню динаміки змін у корпоративних стратегічних підходах до управління вуглецевим слідом та інтеграції принципів сталого розвитку й циркулярної економіки.

Методологічну основу дослідження становить поєднання кількісного та якісного аналізу корпоративної нефінансової звітності провідних транснаціональних корпорацій. Використано методи: порівняльного аналізу – для оцінки динаміки ключових екологічних індикаторів (Score 1, Score 2, Score 3, повторне використання води, переробка відходів, відновлювана енергія); структурно-динамічного аналізу – для виявлення тенденцій і закономірностей у змінах показників; індикативного підходу – для визначення рівня екологічної відповідальності окремих корпорацій та порівняння їхніх стратегій; системного підходу – для інтеграції отриманих результатів у єдину модель оцінки екологічної відповідальності.

У статті здійснено системний аналіз екологічної відповідальності провідних транснаціональних корпорацій у 2020–2024 роках із застосуванням комплексного підходу до оцінки викидів парникових газів, сталого використання ресурсів та інтеграції принципів циркулярної економіки. Досліджено прямі (Score 1), непрямі, пов'язані зі споживанням закупленої енергії (Score 2 – location-based і market-based), а також непрямі викиди у ланцюгах створення вартості (Score 3). Окрему увагу приділено ключовим екологічним індикаторам: частці відновлюваної енергії, обсягам повторного водокористування та рівню переробки відходів, що дає можливість оцінити комплексну ефективність корпоративної екологічної стратегії. На основі аналізу даних 11 міжнародних корпорацій (Apple Inc., Nvidia Corp., Microsoft Corp., Cisco Systems Inc., Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Pfizer Inc., Amgen Inc., Ecolab Inc., Caterpillar Inc., CRH.) виявлено як прогресивні практики декарбонізації та управління ресурсами, так і проблемні аспекти (серед яких високі непрямі викиди, нестабільне водокористування та коливання показників переробки відходів). Дослідження демонструє взаємозв'язок між науково обґрунтованим встановленням кліматичних цілей та їх реалізацією у корпоративній практиці, визначає лідерів екологічної ефективності та надає емпіричну основу для розробки стратегій зменшення вуглецевого сліду, інтеграції циркулярних підходів і підвищення стійкості бізнес-процесів. Отримані результати мають практичне значення для формування корпоративної політики сталого розвитку та узгодження корпоративних стратегій з глобальними кліматичними ініціативами.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, концепція ESG, сталий (стійкий) розвиток, екологічна відповідальність, внутрішня корпоративна відповідальність, соціальна ефективність, відповідальність перед громадами, корпоративне управління, корпоративне волонтерство, циркулярна економіка, декарбонізація.

Формули: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 5, **бібл.:** 29

Abstract. The research method is a comprehensive assessment of the environmental performance of transnational corporations in 2020–2024 through the prism of a reduction in greenhouse gas emissions and an increase in resource

efficiency, close attention to the spheres of recovery of recovered energy, repeated water recovery and recycling of waste. Particular attention is paid to identifying the dynamics of change in corporate strategic approaches to managing the carbon footprint and integrating the principles of steel development and the circular economy.

The methodological basis for the investigation is a thorough and clear analysis of the corporate non-financial information of leading transnational corporations. Vicorista methods: regular analysis – to assess the dynamics of key environmental indicators (Scope 1, Scope 2, Scope 3, water recycling, waste recycling, energy recovery); structural-dynamic analysis – to identify trends and patterns in changes in indicators; an indicative approach – to determine the level of environmental performance of other corporations and the leveling of their strategies; system approach – to integrate the results into a single model for assessing environmental performance.

The article presents a systematic analysis of the environmental responsibility of leading multinational corporations in 2020–2024 using an integrated approach to assessing greenhouse gas emissions, sustainable resource use, and the integration of circular economy principles. Direct (Scope 1), indirect, related to the consumption of purchased energy (Scope 2 – location-based and market-based), as well as indirect emissions in value chains (Scope 3) were investigated. Particular attention is paid to key environmental indicators: the share of renewable energy, the volume of water reuse, and the level of waste recycling, which allows assessing the comprehensive effectiveness of the corporate environmental strategy. Based on the analysis of data from 11 international corporations (Apple Inc., Nvidia Corp., Microsoft Corp., Cisco Systems Inc., Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Pfizer Inc., Amgen Inc., Ecolab Inc., Caterpillar Inc., CRH.), both progressive practices of decarbonization and resource management were identified, as well as problematic aspects, including high indirect emissions, unstable water use and fluctuations in waste recycling rates. The study demonstrates the relationship between scientifically based climate goal setting and their implementation in corporate practice, identifies leaders in environmental efficiency and provides an empirical basis for developing strategies to reduce carbon footprint, integrate circular approaches and increase the resilience of business processes. The results obtained have practical significance for the formation of corporate sustainable development policies and the alignment of corporate strategies with global climate initiatives.

Key words: corporate social responsibility, ESG concept, sustainable development, environmental responsibility, internal corporate responsibility, social efficiency, responsibility to communities, corporate governance, corporate volunteering, circular economy, decarbonization.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 5; bibl.: 29

Постановка проблеми. За сучасних умов дедалі більше прогресивних компаній ставлять собі науково обґрунтовані цілі для досягнення нульового рівня викидів вуглецю, узгоджуючи свої стратегії скорочення викидів з глобальними кліматичними цілями. Але при переході від постановки цілей до їх практичного досягнення на підприємствах часто виникає низка проблем, основною з яких є недостатність даних, необхідних для ефективного зниження вуглецевого сліду і визначення додаткових ключових показників ефективності для вимірювання і відстеження прогресу сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінки екологічної відповідальності транснаціональних корпорацій у контексті скорочення викидів парникових газів та підвищення ресурсної ефективності є предметом багатьох сучасних наукових досліджень. У науковій літературі розглядаються як теоретичні підходи до формування корпоративних стратегій управління вуглецевим слідом і використанням ресурсів, так і емпіричні

оцінки впливу різних екологічних індикаторів на результативність і стійкість бізнес-моделей міжнародних компаній.

Так, Л. Клаассен та К. Столл вважають, що першим кроком на шляху до вуглецевої нейтральності є точна кількісна оцінка корпоративних викидів. Тому у роботі представлено структуру для гармонізації викидів категорії 3 шляхом урахування непослідовності у звітності, неповноти кордонів та виключення видів діяльності. На прикладі дослідженні технологічного сектора вченими було виявлено, що корпоративні звіти не відображають і половини загального обсягу викидів (Klaaßen & Stoll, 2021). Але, на нашу думку, запропонований вченими метод обліку вуглецевих викидів ще не повною мірою систематизовано, особливо для викидів по всьому ланцюжку створення вартості, хоча деякі аспекти методології могли б допомогти компаніям усунути прогалини у вимірюванні корпоративних вуглецевих слідів.

Г. Елрой, Г. Збігнєв, А. Вуйчик-Чернявська, П. Шевчик розглядають

оптимізацію ефективності використання відходів у вигляді концепції циклічної економіки. Необхідність підвищення ефективності використання ресурсів та зниження впливу відходів на навколишнє середовище, вони вивчають як концепцію циклічної економіки, яка дає можливість продовжити життєвий цикл продукту, мінімізуючи при цьому кількість відходів. Вчені проводять всебічний огляд, щоб вивчити основні принципи циклічної економіки на всіх етапах життєвого циклу продукту, та надати поглиблений аналіз методів переробки відходів у Польщі, наголошуючи на потенційних методах перетворення енергії, таких як виробництво біогазу та спалювання. Ці результати наголошують на ключовій ролі економічних, екологічних та енергетичних міркувань у формуванні стратегій сталого управління відходами (Elroi, Zbigniew, Wójcik-Czerniawska, & Szewczyk, 2023). На нашу думку, реалізації цього підходу мають передувати традиційні рішення, такі як підвищення рівня державної участі, що можуть вимагати багато часу для досягнення відчутного ефекту, а правові та фінансові обмеження можуть призводити до опору. Також у рамках просування такого підходу необхідно удосконалити поняття відходів у рамках концепції сталого розвитку, підкреслюючи їх потенціал як цінної сировини.

К. Гленк, К. Реданц у своєму дослідженні аналізують сучасні практики корпоративного обліку викидів парникових газів, зокрема в контексті GHG Protocol. Автори вивчають існуючі підходи та виявляють можливості для вдосконалення методології обліку, зокрема в аспектах фінансового обліку та взаємодії з іншими стандартами (Glenk & Rehman, 2025). Однак робота не містить практичних кейсів успішного впровадження методів обліку викидів у транснаціональних корпораціях, що обмежує прикладну цінність представлених вченими рекомендацій.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є комплексна оцінка екологічної

відповідальності транснаціональних корпорацій у 2020–2024 роках крізь призму скорочення викидів парникових газів та підвищення ресурсної ефективності, зокрема у сферах використання відновлюваної енергії, повторного водокористування та переробки відходів. Особлива увага приділяється виявленню динаміки змін у корпоративних стратегічних підходах до управління вуглецевим слідом та інтеграції принципів сталого розвитку й циркулярної економіки.

Методологічну основу дослідження становить поєднання кількісного та якісного аналізу корпоративної нефінансової звітності провідних транснаціональних корпорацій. Використано методи: порівняльного аналізу – для оцінки динаміки ключових екологічних індикаторів (Score 1, Score 2, Score 3, повторне використання води, переробка відходів, відновлювана енергія); структурно-динамічного аналізу – для виявлення тенденцій і закономірностей у змінах показників; індикативного підходу – для визначення рівня екологічної відповідальності окремих корпорацій та порівняння їхніх стратегій; системного підходу – для інтеграції отриманих результатів у єдину модель оцінки екологічної відповідальності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 1990-х роках, коли громадськість почала все більше турбуватися з приводу погіршення стану навколишнього середовища, інвестори почали враховувати екологічні фактори у своїх інвестиціях. Who Cares Wins, опублікований Глобальним договором Організації Об'єднаних Націй у 2004 році, вперше об'єднав виміри ESG та висунув концепцію ESG.

Екологічний вимір ESG відноситься до факторів, пов'язаних із впливом компанії на навколишнє середовище. Сюди входять такі аспекти: використання ресурсів, забруднення, зміна клімату, управління відходами, енергоефективність та вплив на біорізноманіття. У межах нашого

дослідження сконцентруємо увагу лише на деяких аспектах концепції.

Вуглецевий слід (Carbon footprint) – відображає сукупність викидів парникових газів та використання ресурсів, які виникають під час виробництва, споживання та повсякденної діяльності людей і організацій. Вуглецевий слід вимірюється у вуглецевих одиницях (найчастіше вуглецевих еквівалентах) і є показником впливу на зміну клімату та екологічну стійкість (Myskiv, 2024). Вуглецевий слід організації складається з трьох типів чи категорій викидів.

Показник викидів категорії 1 (Scope 1) характеризує викиди парникових газів з джерел, що перебувають у власності компанії або під її безпосереднім контролем. Викиди категорії 1 включають викиди від стаціонарних джерел згоряння (від котлів та стаціонарних генераторів), викиди від мобільних джерел згоряння (транспортних засобів компанії), викиди від промислових процесів (специфічні хімічні реакції) та неорганізовані викиди (ненавмисні витоки парникових газів) (Environmental Protection Agency, 2025).

Викиди категорії 2 (Scope 2) – це викиди парникових газів, які дотично пов'язані з діяльністю організації. На відміну від викидів категорії 1, які охоплюють прямі викиди з джерел, що знаходяться у власності або під контролем компанії, викиди категорії 2 пов'язані з виробництвом закупленої електроенергії, тепла, холоду і пари, що споживаються компанією. Тобто, вони являють собою вплив на навколишнє середовище, що виникає в результаті виробництва енергії, що споживається компанією (Environmental Protection Agency, 2025).

Згідно з Протоколом по викидам парникових газів, компанії розраховують свої викиди категорії 2 двома способами: ринковим (Scope 2 – market-based) та на основі місця розташування (Scope 2 – location-based). Обидва методи використовують одні й самі дані про споживання енергії, але коефіцієнти викидів різняться. Розрахунки, засновані на

місцезнаходженні, визначають фактичні викиди, що генеруються під час використання енергії компанією. Цей метод використовує середній коефіцієнт викидів місцевої електромережі чи інших енергомереж. Коефіцієнт викидів у ринкових розрахунках залежить від типу енергетичного контракту, укладеного компанією. Якщо компанія використовує відновлювану електроенергію, вона має підтвердити її походження, використовуючи систему гарантій походження, прийняту в Європі (Heikkala, 2024).

Викиди категорії 3 (Scope 3) – це непрямі викиди (які не входять у категорію 2), які виникають у ланцюжку створення вартості компанії на висхідних і низхідних етапах прямої комерційної діяльності (Environmental Protection Agency, 2025).

На нашу думку, з метою більш повного та глибокого аналізу, необхідно приділити увагу дослідженню ще кількох ключових індикаторів екологічної відповідальності компаній, передусім – обсягам повторного використання води, частці відновлюваної енергії у загальному енергоспоживанні та рівню переробки відходів.

Повторне використання води відображає ефективність управління водними ресурсами та здатність компанії мінімізувати вплив на довкілля шляхом зниження забору прісної води та скорочення скидів стічних вод. Так, у Європейських країнах близько 215 000 гм^3 води використовується для різних промислових процесів, більше половини з якої (140,00 гм^3) повертається в навколишнє середовище забрудненою. Тому для сучасних компаній очищення та повторне використання води є стійким рішенням для пом'якшення її дефіциту, даючи можливість максимально ефективно використовувати наявні ресурси.

Частка використаної відновлюваної енергії є показником енергетичної трансформації підприємства у напрямі зменшення викидів парникових газів і поступового відходу від викопних джерел

палива. Вона свідчить про інтеграцію принципів декарбонізації та узгоджується з цілями Паризької кліматичної угоди. Відновлювані джерела енергії мають безліч переваг для бізнесу та суспільства порівняно з викопним паливом, а саме: пом'якшення наслідків зміни клімату, зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферу та підвищення енергетичної безпеки. Разом з цим на ринку зростають потреби в екологічно чистих енергетичних рішеннях і формується сприятлива державна політика.

Показники переробки відходів демонструють рівень впровадження принципів циркулярної економіки, коли відходи розглядаються не як кінцевий продукт, а як ресурс для подальшого використання.

Проаналізуємо динаміку та прогресивні зміни у сфері екологічної відповідальності на прикладі 11-ти потужних міжнародних корпорацій у 2020-2024 роках (табл. 1). Обрані компанії представляють різні галузі світової економіки. Так, Apple Inc. Nvidia Corp.

Microsoft Corp., Cisco Systems були обрані для аналізу оскільки виробництво електроніки пов'язане з інтенсивним використанням ресурсів, енергії та утворенням електронних відходів, значне екологічне навантаження також створюється масштабістю їх цифрової інфраструктури. Procter & Gamble, як виробник побутової хімії, чинить інтенсивний і прямий вплив на екологію через високе споживання водних ресурсів, використання пластику та надмірне утворення відходів. Johnson & Johnson, Pfizer Inc. Amgen Inc. – фармацевтичне виробництво створює екологічні ризики, пов'язані з утилізацією біологічних і хімічних матеріалів. Виробництво будівельних матеріалів належить до найбільш енергоємних секторів із високим рівнем викидів CO₂, що визначає компанію CRH як одну з головних об'єктів екологічної оцінки. Обрана група компаній забезпечує репрезентативність вибірки та дає можливість дослідити специфіку прогресивних екологічних стратегій у різних секторах і галузях.

Таблиця 1

Характеристика діяльності та досягнень аналізованих транснаціональних компаній у сфері екологічної відповідальності у 2025 році

№ з/п	Назва компанії	Сфера діяльності компанії	Основні досягнення у сфері екологічної відповідальності у 2025 році
1	Apple Inc.	Розробка та виробництво споживчої електроніки, програмного забезпечення та онлайн-сервісів.	- використання 99% перероблених рідкоземельних елементів у всіх магнітах та 99% переробленого кобальту в батареях; - запуск фонду чистої енергії в Китаї на 99 млн. дол. США для розвитку відновлюваних джерел; - розробка системи Daisy для розбирання старих iPhone і повторного використання матеріалів; - за ініціативи компанії у 2025 році її працівники брали участь у масштабних екологічних прибираннях «The Great Global Cleanup» (парків, шкіл, вулиць, пляжів по всьому світу). За кожну годину волонтерської роботи компанія перераховує \$25 до організації EarthDay.org.
2	Nvidia Corp.	Розробка графічних процесорів (GPU), систем штучного інтелекту та суперкомп'ютерів.	- розробка технологій для управління лісовими пожежами та підвищення енергоефективності.

Продовження Таблиці 1

3	Microsoft Corp.	Розробка програмного забезпечення, хмарних сервісів та апаратного забезпечення.	- інвестування 200 млн дол. США у відновлення лісів Амазонії та Атлантичного лісу, що компенсує 3,5 млн тонн CO ₂ за 25 років; - закупівля понад 7 млн тонн вуглецевих кредитів для лісовідновлення через Chestnut Carbon.
4	Cisco Systems	Розробка мережевих технологій та рішень для підприємств.	- 100% випущених нових продуктів та упаковки відповідають принципам циркулярного дизайну; - інвестування 100 млн. дол США через Cisco Foundation у кліматичні рішення.
5	Procter & Gamble	Виробництво побутової хімії та товарів для дому.	- підтримка ініціатив, таких як Circulate Capital та Alliance to End Plastic Waste, для зменшення пластикових відходів та сприяння більшій циркулярності; - компанія зобов'язалася до нульової вирубки лісів у своїх ланцюгах постачання, плануючи інвестувати 20 млн. дол США у розробку альтернатив деревній целюлозі з 2025 по 2030 рік; - з початку 2025 року Procter & Gamble у межах програми екологічної відповідальності перед громадами «Children's Safe Drinking Water» забезпечила понад 23 млрд літрів чистої питної води дітям та сім'ям, що її потребують по всьому світу.
6	Johnson & Johnson	Виробництво медичних виробів, фармацевтичних та споживчих товарів.	- підтримка постачальників у реалізації екологічних цілей через програму CDP Supply Chain.
7	Pfizer Inc.	Фармацевтична компанія, що займається розробкою та виробництвом ліків.	- впровадження стратегії зменшення екологічного впливу ліків протягом їх життєвого циклу.
8	Amgen Inc.	Біофармацевтична компанія, що спеціалізується на розробці ліків для лікування важких захворювань.	- у 2025 році компанія була включена до списку «Найзеленіші компанії світу».
9	Ecolab Inc.	Постачання технологій та послуг у сфері водних, енергетичних та гігієнічних рішень.	- 91% упаковок, що використовуються компанією, є переробленими або багаторазовими, що відповідає принципам циркулярної економіки; - компанія оголосила про затвердження своїх кліматичних цілей ініціативою Science-Based Targets (SBTi), що підтверджує наукову обґрунтованість її зобов'язань щодо зменшення викидів парникових газів.
10	Caterpillar Inc.	Виробництво будівельної та гірничодобувної техніки.	- здійснено запуск електричного навантажувача R1700 XE, що зменшує викиди та потребу в вентиляції під землею; - співпраця з Redwood Materials для переробки літій-іонних батарей та повторного використання цінних металів.
11	CRH	Виробництво будівельних матеріалів та інфраструктурних рішень.	- оголошено про придбання компанії Eco Material Technologies за 2,1 млрд. дол. США. Eco Material спеціалізується на виробництві цементу з низьким рівнем викидів CO ₂ ; - розроблено «Рамкову стратегію сталого майбутнього», яка зосереджена на вирішенні трьох глобальних викликів: водні ресурси, циркулярність та декарбонізація.

Джерело: Побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та даних звітності підприємств

Згруповані у таблицях 2, 3 та 4 дані відображають описані вище ключові кількісні показники, які характеризують

екологічну ефективність аналізованих транснаціональних корпорацій.

Таблиця 2

Показники управління викидами CO₂, сталого використання ресурсів і екологічної ефективності для провідних міжнародних компаній у 2020 році

№ з/п	Назва компанії	Scope 1 (тCO ₂ e)	Scope 2 – location-based (тCO ₂ e)	Scope 2 – market-based (тCO ₂ e)	Scope 3 (тCO ₂ e)	% зеленої енергії	Повторне використання води (млн м ³)	Переробка відходів (%)
1	Apple Inc.	47430	890200	0	22547000	100	4,9	66,0
2	Nvidia Corp.	2817	74692	65963	1296150	34	7,2	78,0
3	Microsoft Corp.	118100	4102445	228194	11698956	100	5,8	-
4	Cisco Systems Inc.	38743	607218	163645	24623622	85	-	81,0
5	Procter & Gamble	2217501	2566669	402354	247239813	100	6,7	86,0
6	Johnson & Johnson	363924	641489	-	20006143	35	-	25,0
7	Pfizer Inc.	649357	494640	509420	2526537	46	3,9	-
8	Amgen Inc.	1200000	700000	600000	3500000	99	2,4	54,0
9	Ecolab Inc.	281241	140254	53885	7688530	58	-	-
10	Caterpillar Inc.	694000	827000	767000	-	21	3,4	91,5
11	CRH	32400000	2600000	-	10900000	24	109,9	78,0

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Amgen Inc., 2025; Apple Inc., 2024; Cisco Systems, Inc., 2025; CRH, 2025; Ecolab Inc., 2024; Johnson & Johnson, 2025; Microsoft Corporation, 2024; NVIDIA Corporation, 2024; Pfizer Inc., 2025; Procter & Gamble Co., 2024; Caterpillar Inc. (2025)

Аналіз, що проводився за період з 2020 по 2024 роки, охоплює рівень викидів CO₂, об'єми повторного використання води, частку використаної відновлюваної енергії, показники переробки відходів, які дають можливість порівнювати ступінь екологічної відповідальності між компаніями та ідентифікувати лідерів у цій сфері.

Таблиця 3

Показники управління викидами CO₂, сталого використання ресурсів і екологічної ефективності для провідних міжнародних компаній у 2022 році

№ з/п	Назва компанії	Scope 1 (тCO ₂ e)	Scope 2 – location-based (тCO ₂ e)	Scope 2 – market-based (тCO ₂ e)	Scope 3 (тCO ₂ e)	% зеленої енергії	Повторне використання води (млн м ³)	Переробка відходів (%)
1	Apple Inc.	55200	3000000	0	20280000	100	5,6	70,0
2	Nvidia Corp.	4612	133569	78210	2701477	40	8,1	60,0

Продовження Таблиці 3

3	Microsoft Corp.	139413	6381250	427442	16111000	100	7,0	50,0
4	Cisco Systems Inc.	34931	564012	108373	17845589	89	1,9	80,0
5	Procter & Gamble	2158000	1510000	-	-	99	6,9	80,0
6	Johnson & Johnson	384622	606096	298566	9036449	33	2,2	-
7	Pfizer Inc.	650587	489611	475107	9678551	46	4,0	-
8	Amgen Inc.	130000	153000	149914	3186000	84	2,1	54,0
9	Ecolab Inc.	299519	257103	-	7006046	80	6,6	95,0
10	Caterpillar Inc.	740000	800000	-	6130000	27	4,1	89,6
11	CRH	31200000	2400000	-	12900000	25	114,7	42,4

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Amgen Inc., 2025; Apple Inc., 2024; Cisco Systems, Inc., 2025; CRH, 2025; Ecolab Inc., 2024; Johnson & Johnson, 2024; Microsoft Corporation, 2024; NVIDIA Corporation, 2024; Pfizer Inc., 2024; Procter & Gamble Co., 2024; Caterpillar Inc., 2024)

Системне вимірювання цих показників дає можливість оцінити прогрес компаній у досягненні кліматичних цілей,

визначених Паризькою угодою та Цілями сталого розвитку ООН.

Таблиця 4

Показники управління викидами CO₂, сталого використання ресурсів і екологічної ефективності для провідних міжнародних компаній у 2024 році

№ з/п	Назва компанії	Scope 1 (тCO ₂ e)	Scope 2 – location-based (тCO ₂ e)	Scope 2 – market-based (тCO ₂ e)	Scope 3 (тCO ₂ e)	% зеленої енергії	Повторне використання води (млн м ³)	Переробка відходів (%)
1	Apple Inc.	48600	1206700	3400	18504000	88	6,1	71,0
2	Nvidia Corp.	14390	178087	0	3637478	72	8,9	88,0
3	Microsoft Corp.	143510	9955368	25909	15140000	100	7,8	94,8
4	Cisco Systems Inc.	32562	135438	28418	17092306	83	2,7	54,0
5	Procter & Gamble	1987000	2228000	165000	16700000	99	3,5	100,0
6	Johnson & Johnson	314690	460864	116236	4779516	21	9,5	18,6
7	Pfizer Inc.	1652610	500077	519558	5600000	10	-	78,3
8	Amgen Inc.	107000	128	14000	1705000	90	2,2	55,0
9	Ecolab Inc.	270090	158536	70826	7798972	69	9,4	99,0
10	Caterpillar Inc.	704860	65444	16736	1950404	31	-	90,7
11	CRH	27237619	2500000	-	17400000	25	139,0	44,7

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Amgen Inc., 2025; Apple Inc., 2024; Cisco Systems, Inc., 2025; CRH, 2022; Ecolab Inc., 2024; Johnson & Johnson, 2024; Microsoft Corporation, 2024; NVIDIA Corporation, 2024; Pfizer Inc., 2024; Procter & Gamble Co., 2024; Caterpillar Inc., 2024)

Результати комплексної оцінки екологічної відповідальності транснаціональних корпорацій у 2020–2024 роках дають можливість сформулювати такі висновки:

1. Apple Inc. У 2020–2024 роках компанія мала високі значення показника Score 2, які характеризуються значними коливаннями (у 2022 різко зросли до 3 млн тCO₂e). Водночас рівень показника Score 3 зменшився з 22,5 млн тCO₂e (2020) до 18,5 млн тCO₂e (2024), що свідчить про результативність роботи з ланцюгом постачання. Використання відновлюваної енергії у 2020–2022 роках зберігалось на рівні 100%, а у 2024 знизилось до 88%. Повторне використання води поступово зростало з 4,9 у 2020 році до 6,1 млн м³ – у 2024. Показники переробки відходів за цей же період також демонструють поступове зростання з 66% до 71% (Apple Inc., 2024).

2. Nvidia Corp. На фоні стрімкого зростання Score 3 (з 1,29 млн тCO₂e у 2020 до 3,64 млн тCO₂e – у 2024 році, частка зеленої енергії за аналогічний період активно збільшувалася з 34% до 72%, що є позитивним трендом. Обсяги повторного використання води також зросли з 7,2 до 8,9 млн м³. Рівень переробки відходів у 2022 році знизився до 60%, але у 2024 відновився і досягнув 88% (NVIDIA Corporation, 2024).

3. Microsoft Corp. У 2024 році показник Score 2 різко зріс до майже 10 млн тCO₂e, що було пов'язано з експансією дата-центрів. Score 3 також зріс до 15,1 млн тCO₂e. При цьому позитивним трендом є те, що використання відновлюваної енергії зберігалось на рівні 100% протягом усіх років, а повторне використання води стабільно зростало з 5,8 у 2020 році до 7,8 млн м³ у 2024 році. Показники переробки відходів також значно покращилися до 2024 року, сягнувши значення 94,8% (Microsoft Corporation, 2024).

4. Cisco Systems Inc. Компанія протягом аналізованого періоду демонструвала стале скорочення показників Score 1, Score 2 та Score 3. Водночас частка зеленої енергії залишалася

практично незмінною, а повторне використання води було низьким і у 2024 становило лише 2,7 млн м³. Переробка відходів різко впала з 81% у 2020 році до 54% – у 2024 році (Cisco Systems, Inc., 2025).

5. Procter & Gamble. У 2020–2022 роках показники Score 1 скоротилися з 2,2 млн до 2,15 млн тCO₂e, а у 2024 – ще до 1,99 млн. Показники Score 3 у 2020 були найбільшими серед усіх компаній (247 млн тCO₂e). Використання відновлюваної енергії компанією характеризується як стабільно високе (99–100%). Повторне використання води компанією у 2024 році скоротилося до 3,5 млн м³ у 2024 році проти 6,9 – у 2022 році. Показники переробки відходів, навпаки, покращилися з 86% до абсолютної величини – 100% (Procter & Gamble Co., 2024).

6. Johnson & Johnson. Показники Score 1 скоротилися з 364 тис. (2020 рік) до 314 тис. тCO₂e (2024 рік). Показники Score 3 також різко зменшилися з 20 млн (2020 рік) до 4,8 млн (2024 рік). На фоні падіння рівня використання відновлюваної енергії з 35% до 21% та зниження рівня переробки відходів з 25% до 18,6%, збільшився показник повторного використання води (до 9,5 млн м³ у 2024 році) (Johnson & Johnson, 2025).

7. Pfizer Inc. У 2020–2024 роках показники Score 1 та Score 3 різко зросли. При цьому частка «зеленої» енергії знизилася до 10%, а рівень повторного використання води характеризувався нестабільністю (за 2024 рік немає даних). Переробка відходів також є нестабільною і вперше зафіксувалася у 2024 році на рівні 78,3% (Pfizer Inc., 2025).

8. Amgen Inc. Компанія демонструє позитивні тренди, скоротивши показник Score 1 до 107 тис. тCO₂e. Показники Score 3 також зменшилися з 3,5 млн (2020 рік) до 1,7 млн (2024 рік). Частка зеленої енергії, водокористування та рівень переробки відходів протягом аналізованого періоду майже не змінювалася (Amgen Inc., 2025).

9. Ecolab Inc. Показники Score 1 Score 2 і Score 3 протягом аналізованого періоду залишалися високими. Водночас, зросла частка відновлюваної енергії з 58% до 69%. Повторне використання води у 2024 році зросло до 9,4 млн. м³. Частка переробки відходів також послідовно зростала і досягла 99% (Ecolab Inc., 2024).

10. Caterpillar Inc. У 2020 році показники Score 1 становили 694 тис. тCO₂e, у 2022 – 740 тис., у 2024 – знизилися до 704 тис. Показники Score 3 зменшилися до 1,95 млн у 2024 році. Частка зеленої енергії поступово зростала з 21% до 31%, при цьому рівень переробки відходів також зберігався на високому рівні (90,7% у 2024 році) (Caterpillar Inc., 2025).

11. CRH. Показники Score 1 за період з 2020 по 2024 рік скорочувалися (з 32,4 млн до 27,2 млн тCO₂e), що є позитивним трендом для цементної промисловості, однак значення Score 3 зросли (з 10,9 млн до 17,4 млн тCO₂e). Частка зеленої енергії залишалася стабільно низькою (24–25%), а частка переробки відходів суттєво впала (з 78% до 44,7%). Однак CRH досягає найбільших показників повторного використання води серед аналізованих компаній (139 млн м³) (CRH, 2025).

Отримані результати динамічного аналізу пропонуємо представити у вигляді порівняльної таблиці (табл. 5).

Таблиця 5

Порівняння сильних та слабких сторін провідних міжнародних компаній за ступенем екологічної відповідальності у 2024 році

№ з/п	Назва компанії	Сильні сторони	Слабкі сторони	Основні стратегії, які реалізують компанії у сфері екологічної відповідальності
1	Apple Inc.	100% зелена енергія, зростання повторного використання води, високий рівень переробки відходів	Поступове зростання Score 3, зниження зеленої енергії у 2024	Декарбонізація ланцюга постачання, циркулярна економіка, інвестування у «зелені» технології
2	Nvidia Corp.	Зростання частки зеленої енергії, покращення переробки відходів	Стрімке зростання Score 3, коливання переробки відходів	Енергоефективні технології, відновлюване енергопостачання, управління водними ресурсами
3	Microsoft Corp.	100% зелена енергія, зростання повторного використання води, значне покращення переробки відходів	Високі Score 2 і 3 через дата-центри	Інвестиції у відновлювані джерела енергії, зменшення вуглецевого сліду центрів обробки даних, циркулярна економіка
4	Cisco Systems Inc.	Зниження Score 1 і 2, висока переробка відходів, значна частка зеленої енергії	Низьке повторне використання води, зниження рівня переробки відходів	Енергоефективність, управління CO ₂ , утилізація відходів
5	Procter & Gamble	Висока частка зеленої енергії, покращення переробки відходів	Великі Score 1 і 2, коливання водокористування, великі Score 3	Перехід на відновлювану енергію, оптимізація виробництва, управління відходами
6	Johnson & Johnson	Зменшення Score 3, зростання повторного використання води	Низька частка зеленої енергії, падіння переробки відходів	Покращення водокористування, поступова декарбонізація виробництва, контроль викидів

Продовження Таблиці 5

7	Pfizer Inc.	Контроль Scope 1, покращення переробки відходів	Падіння частки зеленої енергії, коливання Scope 3, нестабільне водокористування	Управління енергоспоживанням, відновлювані джерела, оптимізація утилізації відходів
8	Amgen Inc.	Зменшення Scope 1 і 3, стабільна переробка відходів	Колівання частки зеленої енергії, обмежене повторне використання води	Оптимізація виробництва, підвищення енергоефективності, управління викидами
9	Ecolab Inc.	Високий рівень переробки відходів, зростання зеленої енергії, зростання водокористування	Відносно високі Scope 3	Інвестиції у відновлювану енергію, програми водоочищення і повторного використання води, циркулярна економіка
10	Caterpillar Inc.	Стабільна переробка відходів, зростання зеленої енергії	Високі Scope 1 і 2, коливання водокористування	Енергоефективні технології, покращення управління відходами, зменшення викидів
11	CRH	Зростання повторного використання води, зниження Scope 1	Високі Scope 3, низька частка зеленої енергії, падіння частки переробки відходів	Водозбереження, впровадження стратегій збереження біорізноманіття, використання вторинних матеріалів і технологій переробки будівельних відходів для повторного застосування.

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

Узагальнюючи проведене дослідження, можемо зробити висновок, що у 2024 році мінімальний показник викидів парникових газів Scope 1, серед аналізованих компаній, склав 14390 тонн еквіваленту діоксиду вуглецю (компанія Nvidia Corp.), при цьому найменші обсяги непрямих викидів від споживання електроенергії, тепла або пари, що виробляються зовнішніми постачальниками (Scope 2 – location-based) були у компанії Amgen Inc. – 128 тонн еквіваленту діоксиду вуглецю, а найменше значення непрямих викидів за ринковим підходом (Scope 2 – market-based) досягла компанія Nvidia Corp. – 0 тонн (викидів взагалі немає). Мінімальне значення викидів по всьому ланцюгу створення вартості, не контрольованих компанією безпосередньо, але пов'язаних з її діяльністю (Scope 3) для аналізованим еко-прогресивних компаній склало 3637478 тонн еквіваленту діоксиду вуглецю у компанії Nvidia Corp. Найвища частка

використання зеленої енергії у компанії Microsoft Corp. і сягає 100% від загального енергоспоживання. Найвищі обсяги повторного використання води характерні для компанії CRH і знаходяться на рівні 139,0 млн кубічних метрів, а найвище значення за показником «відсоток переробки відходів» належить компанії Procter & Gamble становить і становить 100 %, що свідчить про високі стандарти корпоративної соціальної відповідальності та екологічного управління.

Висновки. Проведене дослідження дає можливість сформулювати комплексне уявлення про рівень екологічної відповідальності провідних транснаціональних корпорацій шляхом зіставлення результатів нефінансової звітності на основі використання уніфікованої системи індикаторів з акцентом на інтеграції трьох ключових стратегічних напрямів сталого екологічного розвитку – вуглецевої нейтральності, ресурсоефективності та

циркулярної економіки. Вибір компаній зумовлений як високим рівнем їхнього впливу на довкілля, так і здатністю формувати інноваційні екологічні практики, що робить їх релевантними прикладами для дослідження корпоративної екологічної відповідальності.

Проведений аналіз показав наявність значних відмінностей між компаніями залежно від галузі. Так, високотехнологічні корпорації (Apple Inc., Nvidia Corp., Microsoft Corp.) демонструють високий рівень впровадження джерел відновлюваної енергії у виробництво та

здійснюють інвестування у циркулярні технології. Водночас компанії з високою енергоємністю виробництва (CRH, Caterpillar Inc., Procter & Gamble) було визначено основними генераторами викидів вуглецю, хоча вони також активно впроваджують інноваційні технології для досягнення стратегічних цілей щодо декарбонізації та ресурсоефективності. Загалом же викиди категорії 3 (Scope 3) залишаються найскладнішою проблемою для усіх корпорацій, оскільки охоплюють повний життєвий цикл продукції та діяльність ланцюга постачання.

Література:

- 1.Грішнова, О. А., & Ольшанська, Я. В. (2010). Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. Формування ринкової економіки. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика, том 1*, 223-232.
- 2.Харазішвілі, Ю. М., & Грішнова, О. А. (2018). Якість життя в системі соціальної безпеки України: індикатори, рівень, загрози. *Економіка України*, (11–12), 157–171.
- 3.Amgen Inc. (2025). *2024 sustainability highlights report*. p. 23. URL: <https://www.amgen.com/responsibility/2024-sustainability-highlights-report>
- 4.Amgen Inc. (2025). *Environmental sustainability data – 2024 summary of datap*. 4. URL: https://www.amgen.com/responsibility/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility-report/2024_summary_of_data.pdf
- 5.Apple Inc. (2024). *Environmental progress report 2024*. URL: https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Progress_Report_2024.pdf
- 6.Caterpillar Inc. (2024). *2024 Sustainability Report: Goals & Progress*. URL: <https://www.caterpillar.com/en/company/sustainability/sustainability-report/goals-progress.html>
- 7.Caterpillar Inc. (2025). *2024 Sustainability Report*. URL: <https://www.caterpillar.com/en/company/sustainability/sustainability-report.html>
- 8.Cisco Systems, Inc. (2025). *CDP*. In *ESG Hub: Governance – Frameworks*. URL: https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/csr/esg-hub/governance/frameworks/cdp.html
- 9.CRH. (2022). *Sustainability performance report 2022*. URL: <https://www.crh.com/media/4748/crh-2022-sustainability-performance-report-interactive.pdf>
- 10.CRH. (2025). *Sustainability performance report 2024*. URL: <https://www.crh.com/media/news-insights/sustainability-performance-report>
- 11.Ecolab Inc. (2024). *2024 Growth & Impact Report*. St. Paul, MN: Ecolab Inc. p.18. URL: <https://www.ecolab.com/-/media/Widen/Sustainability/Corporate-Sustainability-Report/2024/Ecolab-2024-Growth--Impact-Report.pdf>
- 12.Elroi, H., Zbigniew, G., Wójcik-Czerniawska, A., & Szewczyk, P. (2023). Enhancing waste resource efficiency: Circular economy for sustainability and energy conversion. *Frontiers in Environmental Science*, 11, Article 1303792. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1303792>
- 13.Environmental Protection Agency. (2025). Scope 1 and Scope 2 inventory guidance. *U.S. Environmental Protection Agency*. URL: <https://www.epa.gov/climateleadership/scope-1-and-scope-2-inventory-guidance>
- 14.Glenk, K., & Rehdanz, K. (2025). Corporate carbon accounting: Current practices and opportunities for research. *Mannheim Institute of Sustainable Energy Studies*. https://www.uni-mannheim.de/media/Einrichtungen/mises/Dokumente/Glenk_2025_Corporate_Carbon_Accounting.pdf
- 15.Green Digest. (2024). *Evaluating a company's impact: The case of Pfizer*. URL: <https://www.greendigest.co/p/pfizer-environmental-and-social-impact>
- 16.Heikkala, E. (2024). *Scope 2 emissions: market-based and location-based emissions calculation*. URL: <https://biocode.io/scope-2-emissions-market-based-and-location-based/>
- 17.Johnson & Johnson. (2024). *2024 CDP corporate questionnaire*. New Brunswick. URL: https://healthforhumanityreport.jnj.com/2024/_assets/downloads/jnj-2024-cdp-climate-change.pdf
- 18.Johnson & Johnson. (2024). *Health for humanity report 2024*. New Brunswick. URL: https://healthforhumanityreport.jnj.com/2024/_assets/downloads/johnson-johnson-2024-health-for-humanity-report.pdf JNJ.com+6jjsnack.com+6s203.q4cdn.com+6
- 19.Johnson & Johnson. (2025). *Independent limited assurance report*. Malvern, PA: ERM Certification &

- Verification Services. URL: https://healthforhumanityreport.jnj.com/2024/_assets/downloads/jnj-2024-health-for-humanity-environmental-data-assurance.pdf
- 20.Kharazishvili, Y., Bilan, Y., Sukhodolia, O., Grishnova, O., & Mishchuk, H. (2025). Scientific and strategic foresighting: The trajectory of sustainable development (on the example of Ukraine's energy security). *Sustainable Futures*, 9, 100580. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100580>
- 21.Kharazishvili, Y., Lyashenko, V., Grishnova, O., Hutsaliuk, O., Petrova, I., Kalinin, O. (2023). Modeling of priority institutional measures to overcome threats to sustainable development of the region. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1269, 012023. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1269/1/012023>
- 22.Klaaßen, L., & Stoll, C. (2021). Harmonizing corporate carbon footprints. *Nature Communications*, 12(1), 6186. <https://doi.org/10.1038/s41467-021-26349-x>
- 23.Microsoft Corporation. (2024). *Environmental sustainability report FY2024*. Santa Clara. URL: <https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/Microsoft-2024-Environmental-Sustainability-Report.pdf>
- 24.Myskiv, H., & Ivanytskyi, R. (2024). Dekarbonizatsiia yak zaporuka staloho rozvytku: vyklyky i perspektyvy YeS ta Ukrainy [Decarbonization as a guarantee of sustainable development: Challenges and prospects for the EU and Ukraine]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(56), 365–381. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4397>
- 25.NVIDIA Corporation. (2024). *FY2024 corporate sustainability report*. Santa Clara. URL: <https://images.nvidia.com/aem-dam/Solutions/documents/FY2024-NVIDIA-Corporate-Sustainability-Report.pdf>
- 26.Pfizer Inc. (2024). *Climate change position statement*. New York, NY: Pfizer Inc. p. 2. URL: https://cdn.pfizer.com/pfizercom/about/Climate_Change_Position_Statement_December_2024.pdf
- 27.Pfizer Inc. (2025). *2024 impact report* New York, NY: Pfizer Inc. pp. 45, 53. URL: https://cdn.pfizer.com/pfizercom/Pfizer_2024_Impact_Report-Performance_Data_02JUN2025.pdf
- 28.Procter & Gamble Co. (2024). *GHG emissions data 2024*. Cincinnati, OH: Procter & Gamble Co. URL: <https://www.pginvestor.com/esg/environmental/climate/default.aspx>
- 29.Procter & Gamble Co. (2024). *Water positive strategy*. URL: <https://idadesal.org/wp-content/uploads/2024/04/PG-Water-Positive.pdf>

УДК 658.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-166-173

Дата надходження: 25.08.2025

Дата прийняття до друку: 05.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА МЕТОДИКА ОЦІНКИ

Микита Іванов

Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: nikitaivanovua@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1018-9076>

FINANCIAL STABILITY OF AN ENTERPRISE: CONCEPTUAL FRAMEWORK AND ASSESSMENT METHODOLOGY

Nikita Ivanov

Graduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: nikitaivanovua@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1018-9076>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню сутності поняття «фінансова стійкість» та розробленню практичних рекомендацій щодо розробки скорингової моделі оцінки фінансової стійкості. Встановлено, що існують три ключові підходи до трактування поняття «фінансова стійкість»: тлумачення фінансової стійкості як певного стану підприємства, за якого досягається раціональне співвідношення фінансових ресурсів; як стану рівноваги підприємства та його здатність повертатися до цього стану після порушень; як стан підприємства, за якого забезпечується стабільне функціонування та можливість подальшого зростання. Встановлено, що характерними ознаками фінансової стійкості є такі: це стан фінансової рівноваги підприємства, що передбачає збереження платоспроможності, доходності та інвестиційної привабливості; підприємство з належним рівнем фінансової стійкості здатне протистояти впливу несприятливих зовнішніх і внутрішніх факторів та повертатися до стабільного функціонування; фінансова стійкість є необхідною умовою для підтримки поточної операційної діяльності та стратегічного розвитку; до інструментів її досягнення належать оптимізація капіталу, ефективне управління фінансовими потоками, прибутковість, а також гнучке використання ресурсів. Сформульовано власне визначення поняття «фінансова стійкість» – фінансовий стан підприємства, за якого через належне управління ресурсами мінімізується вплив несприятливих чинників і створюються умови для стабільної роботи й подальшого зростання. Встановлено, що існуючі методи діагностики фінансової стійкості підприємств не дають змоги повною мірою врахувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на її рівень. Запропоновано застосовувати скорингову модель, яка передбачає проходження певних етапів: використання бальної методики для аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників на показники фінансової стійкості; розробка дворівневої моделі оцінювання; присвоєння класу фінансової стійкості; виділення типу залежності фінансової стійкості від чинника; визначити загальний рівень фінансової стійкості підприємства з використанням матричного підходу. Визначено, що перевагою застосування скорингової моделі оцінки фінансової стійкості є можливість врахування впливу зовнішніх умов на фінансовий стан підприємства, а також ідентифікація причин зниження фінансової стійкості.

Ключові слова: фінансова стійкість, зовнішні чинники впливу на фінансову стійкість, внутрішні чинники впливу на фінансову стійкість, оцінки фінансової стійкості, скорингова модель

Формул: 0, **рис.:** 3, **табл.:** 0, **бібл.:** 14

Abstract. The article is devoted to the study of the essence of the concept of «financial stability» and the development of practical recommendations for designing a scoring model to assess financial stability. It has been established that there are three key approaches to interpreting the concept of financial stability: viewing financial stability as a certain state of an enterprise in which a rational ratio of financial resources is achieved; as a state of equilibrium of the enterprise and its ability to return to this state after disturbances; and as a state in which the enterprise ensures stable functioning and potential for further growth. The characteristic features of financial stability have been identified as follows: it is a state of financial equilibrium of the enterprise, which involves maintaining solvency, profitability, and investment attractiveness; an enterprise with an appropriate level of financial stability is capable of withstanding the influence of unfavorable external and internal factors and returning to stable operations; financial stability is a necessary condition for supporting current operational activities and strategic development. The tools for achieving it include

capital optimization, effective management of financial flows, profitability, and flexible use of resources. A new definition of the concept of «financial stability» is proposed: a financial condition of an enterprise in which, through proper resource management, the impact of adverse factors is minimized and conditions are created for stable operations and further growth. It has been established that the existing methods for diagnosing the financial stability of enterprises do not fully account for the impact of external and internal factors on its level. It is proposed to use a scoring model, which involves several stages: applying a point-based methodology to analyze internal and external factors affecting financial stability indicators; developing a two-level evaluation model; assigning a financial stability class; identifying the type of dependency of financial stability on a specific factor; and determining the overall level of financial stability of the enterprise using a matrix approach. It has been determined that the advantage of using a scoring model to assess financial stability lies in its ability to consider the influence of external conditions on the financial state of the enterprise, as well as to identify the causes of decreased financial stability.

Keywords: financial stability, external factors influencing financial stability, internal factors influencing financial stability, financial stability assessment, scoring model

Formulas: 0, fig.: 3, tab.: 0, bibl.: 14

Постановка проблеми. Актуальні виклики розвитку українських підприємств, обумовлені постійною потребою долати кризові явища, функціонувати в умовах ведення воєнних дій висувають підвищені вимоги до забезпечення фінансової стабільності як важливого елемента фінансової безпеки, активізації бізнес-процесів. Для ефективного вирішення цієї задачі необхідно вдосконалювати підходи до управління фінансовою стійкістю. У сучасних умовах забезпечення фінансової стійкості підприємства – є одним із головних економічних пріоритетів. Недостатній рівень фінансової стійкості може спричинити проблеми з платоспроможністю й обмежити можливості для розвитку виробничої діяльності. У той же час, надмірна стійкість може гальмувати розвиток через неефективне використання ресурсів, зокрема, у вигляді надлишкових запасів і резервів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансової стійкості підприємств перебуває в полі активного інтересу сучасної наукової спільноти. Її різні аспекти стали предметом дослідження численних українських і зарубіжних учених та фахівців. Ловінська І. (2014) систематизувала зарубіжний та вітчизняний досвід трактування поняття «фінансова стійкість», довела, що фінансову стійкість можна розглядати як чіткий маркер економічної спроможності організації в умовах мінливого ринкового середовища. Лахтіонова Л.А. (2013)

висвітлювала методологічні аспекти аналізу фінансової стійкості, критерії її класифікації, типи та визначення запасу стійкості (зони безпечності основної операційної діяльності) для суб'єктів господарювання на рівнях внутрішнього й зовнішнього аналізу. Проблеми оцінки фінансової стійкості розглядали: Сітак І. Л. і Мурашко І. М. (2019) – авторки детально аналізують методики оцінювання економічної та фінансової стійкості, фокусуючись на ключових показниках, платоспроможності та управлінських рішеннях; Кравченко М. О. та Леонтовська М. А. (2022) – авторки пропонують блоки показників, а також розробляють методiku на базі коефіцієнтного аналізу; Лобода О. М. і Кириченко Н. В. (2023) розробили систематизований метод аналізу фінансової стійкості, що поєднує показники внутрішнього й зовнішнього середовища, їх взаємозв'язок, а також етапи проведення економіко-статистичного аналізу для об'єктивної оцінки перспектив розвитку; Румик І.І. і Пилипенко О.О. (2022) – досліджували питання фінансового забезпечення підприємств в системі антикризового управління за допомогою методів когнітивного моделювання. Проте сучасні умови господарювання українських підприємств вимагають швидкого прийняття управлінських рішень, а відтак розробки скорингової моделі оцінки фінансової стійкості, що і обумовило вибір теми дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є аналіз сутності поняття «фінансова стійкість

підприємства» та розробка скорингової моделі для її оцінювання.

У ході дослідження були використані різні наукові методи, зокрема: метод теоретичного узагальнення – для збору та систематизації інформації з різноманітних джерел; абстрактно-логічний метод – для формування узагальнень; метод порівняльного аналізу – для дослідження та зіставлення підходів до методі діагностики фінансової стійкості підприємства; індуктивний і дедуктивний методи – для аналізу отриманих результатів і формування висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для ефективного управління фінансовою стійкістю необхідно чітко визначити її зміст. Наразі немає єдиного загальноприйнятого визначення терміну «стійкість». За однією з інтерпретацій, це поняття походить від латинського слова *stabilis*, яке означає здатність об'єкта залишатися стабільним або пристосовуватися до змін під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Інша точка зору трактує стійкість (англ. *robustness*) як властивість системи функціонувати в умовах, що відхиляються від передбачених або запланованих.

Вивчення результатів досліджень учених-економістів дозволяють виокремити три ключові підходи до трактування терміну «фінансова стійкість». Перший підхід розглядає фінансову стійкість як стан підприємства, за якого досягається раціональне співвідношення фінансових ресурсів. Його прибічники (Журавльова О.Є. (2009), Базилінська О.Я. та Панченко О.І. (2019), Тютюнник Ю.М., Литвиненко А.М. (2015), Ловінська І. (2014), Плетенецька С.М. (2023)) акцентують увагу на здатності підприємства ефективно керувати фінансами. Водночас у межах цього підходу різні автори по-різному формулюють мету управління фінансами. Наприклад, деякі вважають фінансово стійким підприємство, здатне підтримувати оптимальний баланс між власними і

позиковими коштами та забезпечувати стабільність операційної діяльності.

Відповідно до другого підходу фінансова стійкість також розглядається як стан рівноваги підприємства та його здатність повертатися до цього стану після порушень. Прихильниками такого підходу є Колодізєв О.М. (2017), А.В. Василенко (2015), які тлумачать фінансову стійкість як рівноважний стан або ж як спроможність підприємства, що функціонує як відкрита соціально-економічна система, відновлювати цю рівновагу у разі її порушення. У своїх працях дослідники підкреслюють важливість підтримки стану рівноваги, однак не деталізують, які чинники можуть її порушити та якими характеристиками цей стан володіє.

За третім підходом фінансова стійкість розглядається як такий стан підприємства, за якого забезпечується стабільне функціонування та можливість подальшого зростання. До цього підходу належать погляди авторів, які трактують поняття фінансової стійкості в широкому значенні (Плиса В.Й. та Приймак І.І. (2009), Островська О.А. (2012), Лахтіонова Л.А. (2013)). Вони не зводять її роль виключно до підтримання платоспроможності, рентабельності чи досягнення збалансованої структури капіталу. Науковці підкреслюють, що фінансова стійкість є не лише основою для безперебійної діяльності підприємства, а й важливим чинником, який створює умови для стратегічного розвитку та розширеного відтворення.

Узагальнюючи наукові підходи до розуміння поняття «фінансова стійкість», можна виокремити її основні характеристики:

по-перше, це стан фінансової рівноваги підприємства, що передбачає збереження платоспроможності, дохідності та інвестиційної привабливості;

по-друге, підприємство з належним рівнем фінансової стійкості здатне протистояти впливу несприятливих зовнішніх і внутрішніх факторів та

повертатися до стабільного функціонування;

по-третє, фінансова стійкість є необхідною умовою для підтримки поточної операційної діяльності та стратегічного розвитку;

по-четверте, до інструментів її досягнення належать оптимізація капіталу, ефективне управління фінансовими потоками, прибутковість, а також гнучке використання ресурсів.

Таким чином, під фінансовою стійкістю розумітимемо такий фінансовий стан підприємства, за якого через належне управління ресурсами мінімізується вплив несприятливих чинників і створюються умови для стабільної роботи й подальшого зростання.

Оцінювання фінансової стійкості підприємства – це аналітичний процес, який дозволяє визначити його здатність протистояти фінансовим ризикам та зберігати економічну стабільність у майбутньому. Такий підхід дає змогу ідентифікувати слабкі місця у фінансовій системі підприємства, виявити джерела можливих загроз і розробити дієві заходи для посилення його фінансової позиції.

У сучасній економічній науці та практиці господарювання використовуються різноманітні підходи до систематизації методів аналізу фінансово-економічного стану підприємств. Ці підходи умовно поділяють на дві основні категорії: базові (спрощені) методики та комплексні (деталізовані) підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства (рис. 1).

II рівень Розгорнуті прийоми діагностики фінансової стійкості	Просторовий аналіз – порівняння показників фінансової стійкості підприємства із аналогічними показниками конкурентів
	Факторний аналіз – оцінка впливу окремих чинників на рівень фінансової стійкості підприємства
	Трендовий аналіз – порівняння кожної позиції звітності із попередніми періодами та виділення тренду їх зміни
I рівень Спрощені прийоми діагностики фінансової стійкості	Коефіцієнтний аналіз – розрахунок показників фінансової стійкості шляхом заставлення окремих значень форм ЗВІТНОСТІ
	Структурний аналіз – визначення структури показників фінансової стійкості з оцінкою впливу чинників
	Горизонтальний аналіз – порівняння позицій фінансової звітності в динаміці

Рис. 1. Градація методів оцінки фінансової стійкості підприємства

Джерело: сформовано автором

Існуючі методи діагностики фінансової стійкості підприємств не дають змоги повною мірою врахувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на її рівень. Це зумовлює потребу у створенні такої методики оцінювання фінансової стійкості, яка дозволить не лише визначити її рівень на конкретну дату або в середньому за певний період, а й встановлювати основні чинники впливу з боку

внутрішнього та зовнішнього середовища, а також оцінювати напрям (позитивний або негативний) і силу цього впливу. Більшість науковців чинники, що впливають на фінансову стійкість, умовно поділяють на дві категорії: ті, що залежать від діяльності підприємства (ендогенні, внутрішні), та ті, що не залежать від неї (екзогенні, зовнішні) (рис. 2).

ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА



Рис. 2. Чинники впливу на фінансову стійкість підприємства

Джерело: сформовано автором

Методика оцінювання фінансової стійкості повинна спиратися на системний підхід до аналізу зовнішніх факторів і бути орієнтованою на досягнення підприємством довгострокової фінансової стійкості. Для такої оцінки доцільно застосувати скорингову методику, яка дозволяє здійснювати комплексний аналіз із урахуванням обох груп чинників. Вибір внутрішніх індикаторів варто здійснювати на основі їхнього впливу на показник рентабельності активів, у той час як зовнішнє середовище доцільно оцінювати за допомогою інструментів кореляційно-регресійного аналізу для виявлення залежностей та рівня впливу на фінансову стійкість.

Загалом скоринг є методом класифікації, що дає змогу поділити об'єкти на категорії для подальшої оцінки відповідних параметрів. Скорингові моделі виступають прикладом ефективного використання статистичних та математичних підходів у практиці управління бізнесом. По суті, скоринг – це математичний інструмент, що представляє

собою зважену суму певних характеристик, на основі яких, з використанням історичних даних, можна прогнозувати ймовірність настання конкретної події.

Методика скорингового аналізу фінансової стійкості підприємства передбачає проходження ряду послідовних етапів, наведених на рис. 3.

У процесі оцінювання фінансової стійкості доцільно виділити ключові зовнішні й внутрішні чинники, які суттєво впливають на її рівень. Це можливо за допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Після виявлення найвпливовіших факторів варто провести експертне оцінювання для присвоєння їм відповідної кількості балів – вищі оцінки надаються тим групам показників, які мають більш істотний вплив на стійкість підприємства.

Далі формується скорингова модель фінансової стійкості, до якої включаються показники, що продемонстрували значний вплив за результатами проведеного аналізу. Така модель відрізняється від традиційних, оскільки враховує не лише внутрішні показники, а й зовнішні чинники, що

формують середовище функціонування малого підприємства. Головною особливістю цієї методики є її здатність ідентифікувати джерела зниження

фінансової стабільності – чи вони викликані зовнішніми обставинами, чи пов'язані з управлінськими недоліками або неефективними рішеннями керівництва.



Рис. 3. Етапи побудови скорингової моделі оцінки фінансової стійкості малих підприємств

Наступний етап – розподіл балів між показниками відповідно до сили їх впливу на підсумковий рівень фінансової стійкості. На основі отриманих значень визначається клас підприємства за рівнем фінансової стійкості:

1-й клас (високий рівень) – притаманний підприємствам, що мають резерв фінансової міцності, демонструють низький ризик, ефективне використання ресурсів та стабільне перевищення рентабельності активів над вартістю

капіталу. Їх розвиток зазвичай підкріплений стратегією зростання та прибутковості.

2-й клас (стабільний рівень) – характеризує підприємства, що знаходяться на етапі освоєння нових ринків або реалізації капіталомістких проєктів, фінансово самостійні, однак не завжди зорієнтовані на підвищення ефективності.

3-й клас (задовільний рівень) – до нього належать підприємства з обмеженою платоспроможністю, які використовують

позикові кошти не для зростання, а для утримання поточної діяльності. Вони зазвичай не мають сталого стратегічного бачення.

4-й клас (критичний рівень) – підприємства з фінансовими збитками, високою кредитною залежністю, серйозними ризиками та значною часткою зобов'язань у загальній структурі фінансів.

Додатково встановлюється тип зовнішнього середовища, в якому працює підприємство:

Тип I – стабільне середовище;

Тип II – умовно стабільне;

Тип III – нестабільне;

Тип IV – критично нестабільне.

Комбінація визначеного класу фінансової стійкості з типом зовнішнього середовища дає змогу точно встановити рівень фінансової стійкості підприємства.

Висновки. У сучасних економічних реаліях управління фінансовою стійкістю підприємства виступає одним із найважливіших завдань. Недостатній рівень фінансової стійкості може спричинити втрату платоспроможності та дефіцит ресурсів, необхідних для розвитку виробництва. Водночас надмірна стабільність також не є позитивним чинником, оскільки може уповільнити темпи розвитку через неефективне використання коштів, зокрема утримання надлишкових резервів або запасів.

Фінансова стійкість розглядається як збалансований фінансовий стан підприємства, за якого управління ресурсами дає змогу зменшити вплив несприятливих внутрішніх і зовнішніх факторів та забезпечити

результативну діяльність і подальший розвиток. До характерних ознак фінансової стійкості належать: підтримання рівноваги, що дозволяє підприємству залишатися платоспроможним, прибутковим і привабливим для інвесторів; здатність ефективно реагувати на негативні зовнішні чи внутрішні виклики і відновлювати стабільний стан; забезпечення безперебійного функціонування та можливостей для зростання; досягнення фінансової стабільності завдяки раціональному управлінню капіталом, грошовими потоками, а також оптимізації фінансових структур і забезпеченню прибутковості.

Для діагностики фінансової стійкості запропоновано методику оцінки фінансової стійкості малих підприємств на основі скорингової моделі, що враховує вплив внутрішніх і зовнішніх чинників. Серед ключових переваг запропонованої методики – можливість врахування впливу зовнішніх умов на фінансовий стан підприємства, а також ідентифікація причин зниження фінансової стійкості. Вона дозволяє зрозуміти, чи пов'язані проблеми з несприятливою економічною кон'юнктурою, чи з управлінськими прорахунками.

Як подальші дослідження, важливо дослідити вплив кризових явищ на фінансову стійкість малих підприємств, а також оцінити можливості щодо настання фінансових ризиків від існуючих на момент проведення аналізу деструктивних чинників з метою прийняття оптимальних управлінських рішень.

Література:

- 1.Базилінська О.Я. & Панченко О.І. (2019). Фінансова стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Проблеми економіки*. № 1 (39). 89-94. DOI: 10.32983/2222-0712-2019-1-89-94
- 2.Василенко А.В. (2015). Менеджмент стійкого розвитку підприємства: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 648 с.
- 3.Журавльова О.Є. (2009). Фінансова стійкість підприємства: теорія і практика. *Формування ринкової економіки*. № 22. 523-526.
- 4.Колодізев О.М. (2017). Дослідження сутності та змісту економічної стійкості підприємства. *Наук.-*

техн. зб.: *Комунальне господарство міст*. № 78. 238-243

- 5.Кравченко М. О. & Леонтовська М. А. (2022). Підходи до оцінювання фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. №24. 93-99

- 6.Лахтіонова Л.А. (2013). Аналіз фінансової стійкості суб'єктів підприємницької діяльності : монографія. Київ : Знання України. 1091 с.

- 7.Лобода О. М. & Кириченко Н. В. (2023) Методика оцінки фінансової стійкості підприємства за допомогою економіко-статистичного аналізу.

Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Вип. 18. 114-121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.12>

8.Островська О.А. (2012). Фінансовий стан та фінансова стійкість підприємств: теоретичні аспекти визначення їх суті. *Стратегія економічного розвитку України*. Вип. 4 (11). 18-186.

9.Плиса В.Й. & Приймак І.І. (2009). Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України: монографія. Львів : АТБ, 142 с.

10.Румик, І., Плетенецька, С., & Царенок, О. (2023). Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(72), 9–19. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19>

11.Румик, І., & Пилипенко, О. (2022). Фінансове забезпечення підприємств: можливості

використання когнітивного моделювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(66), 44–52. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-44-52>

12.Сітак І.Л. & Мурашко І.М. (2019). Характеристика методик оцінки економічної стійкості підприємств. *Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства* : монографія Дніпро : Журфонд. 270-285.

13.Тютюнник Ю.М. & Литвиненко А.М. (2015). Оцінювання оптимальності співвідношення власного й позикового капіталу. Доступ через: <http://archive.nbuv.gov.ua>.

14.Юдіна С.В., Галаганов В.О. & Стребіж М.О. (2023). Методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економічний простір*. № 187. 178-183. DOI: 10.32782/2224-6282/187-29

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 005:659.2 (042.4)

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-174-184

Дата надходження: 07.07.2025

Дата прийняття до друку: 03.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ПОЯВУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ БАР'ЄРІВ У КОМУНІКАЦІЯХ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ФІРМ І КОМПАНІЙ

Олександр Сумець

Д-р екон. наук, доцент, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

COMMUNICATIVE MANAGEMENT: FACTORS INFLUENCE ON THE EMERGENCE OF ORGANIZATIONAL BARRIERS IN COMMUNICATIONS OF STAFF OF DOMESTIC ENTERPRISES, FIRMS AND COMPANIES

Oleksandr Sumets

Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Sumets.@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

Анотація. Актуальність матеріалів дослідження, що представлені в статті, обумовлена зростанням ролі комунікативних процесів у налагодженні стійкого господарювання організацій. Ефективність комунікативних процесів залежить від чисельної кількості чинників. Серед різноманітності таких чинників більшість дослідників вказують на бар'єри, що виникають у комунікаціях персоналу підприємств, фірм і компаній. Одними із найбільш значущих бар'єрів визначено організаційні, які самі по собі породжують різного роду вторинні бар'єри. Отже, на цей момент часу і для дослідників, і для практиків першочерговим завданням є розробка рекомендацій для уникнення або ж значного послаблення організаційних бар'єрів. А вирішення цього завдання можливе тільки за умови ідентифікації, кількісного і якісного аналізу чинників впливу на появу організаційних бар'єрів. То ж ця ситуація вимагає ґрунтовного дослідження чинників впливу на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних підприємств, фірм і компаній.

Мета статі: дослідити чинники, що породжують організаційні бар'єри у комунікаціях між персоналом підприємств, фірм і компаній, та розробити типові рекомендації щодо їх уникнення.

Основними методами наукового дослідження, що використані при написанні статті, стали абстрактно-логічний, монографічний і метод порівняння.

Результати. У статті обґрунтовано значущість проблеми дослідження чинників, що зумовлюють виникнення організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних підприємств, фірм, компаній і установ. Уточнено трактування поняття «організаційні бар'єри комунікацій». Сформовано перелік чинників, які мають суттєвий вплив на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу різних організацій. Проведено експертне дослідження чинників впливу на появу організаційних бар'єрів. Визначено найбільш вагомі чинники, що породжують появу організаційних бар'єрів. Запропоновано керівникам і менеджерам типові рекомендації щодо уникнення або ж значного послаблення організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу.

Наукова новизна: набули подальшого розвитку наробки вітчизняних і закордонних вчених щодо формування науково-методологічної бази вивчення організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу організацій та чинників, що зумовлюють їх виникнення.

Практична значущість результатів дослідження криється в наданні менеджерам можливості ґрунтовно розробити галузеві рекомендації щодо усунення організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу підприємств, фірм, компаній і установ.

Ключові слова: комунікативний менеджмент, комунікації, персонал, організаційні бар'єри, чинники впливу, організаційна структура, підприємство, фірма, компанія.

Формули: 2, рис.: 0, табл.: 5, бібл.: 20

Abstract. *The relevance of the research materials presented in the article is due to the growing role of communicative processes in establishing sustainable management of organizations. The effectiveness of communicative processes depends on a large number of factors. Among the variety of such factors, most researchers point to barriers that arise in the communications of personnel of enterprises, firms and companies. One of the most significant barriers is identified as organizational barriers, which in themselves generate various kinds of secondary barriers. Therefore, at this point in time, the primary task for both researchers and practitioners is to develop recommendations for avoiding or significantly weakening organizational barriers. And the solution to this task is possible only if the factors influencing the emergence of organizational barriers are identified, quantitatively and qualitatively analyzed. This situation requires a thorough study of the factors influencing the emergence of organizational barriers in the communications of personnel of domestic enterprises, firms and companies.*

The purpose of the article: to investigate the factors that generate organizational barriers in communications between personnel of enterprises, firms and companies, and to develop typical recommendations for their avoidance.

The main methods of scientific research used in writing the article were abstract-logical, monographic and comparative methods.

Results. The article substantiates the significance of the problem of studying the factors that cause the emergence of organizational barriers in communications of personnel of domestic enterprises, firms, companies and institutions. The interpretation of the concept of "organizational barriers to communications" is clarified. A list of factors that have a significant impact on the emergence of organizational barriers in communications of personnel of various organizations is formed. An expert study of the factors influencing the emergence of organizational barriers has been conducted. The most significant factors that generate the emergence of organizational barriers have been identified. Typical recommendations for managers and leaders are offered to avoid or significantly weaken organizational barriers in personnel communications.

Scientific novelty: the achievements of domestic and foreign scientists have been further developed in the formation of a scientific and methodological basis for studying organizational barriers in personnel communications of organizations and the factors that determine their occurrence.

The practical significance of the research results lies in providing managers with the opportunity to thoroughly develop industry recommendations for eliminating organizational barriers in personnel communications of enterprises, firms, companies and institutions.

Keywords: *communicative management, communications, personnel, organizational barriers, influencing factors, organizational structure, enterprise, firm, company.*

Formulas: *2, fig.: 0, tabl.: 5, bybl.: 20*

Постановка проблеми. У закордонній і вітчизняній літературі за останні два десятиліття з'явилася чисельна кількість публікацій, яка присвячена проблематиці комунікативного менеджменту, у межах якого виділено окремим напрямом дослідження бар'єрів, що виникають у процесі комунікування між персоналом організацій. Поява такої кількості публікацій свідчить про зростаючий інтерес до комунікацій, до їх удосконалення. Це зумовлено змінами, по-перше, у філософії відносин між керівником і підлеглим, по-друге, у відношенні до виконання професійних обов'язків як рядових співробітників, так і менеджерів організацій, у зростанні ролі працівника у виробничому процесі. Бізнес сьогодні прагне до отримання високих прибутків, а для цього необхідно попередньо сформувати потужний кадровий потенціал. Результативність діяльності останнього залежить від великої кількості різних факторів. І в цьому різноманітті, як

стверджують експерти у сфері управління персоналом, особлива роль належить ефективним комунікаціям, які ґрунтуються на безбар'єрному спілкуванні персоналу у межах організації. То ж, дотримуючись цієї точки зору, слід констатувати, що наявність бар'єрів комунікацій між персоналом у процесі господарювання організацій різної галузевої належності й будь-якої форми власності є вагомим чинником, який істотно впливає на ефективність і результативність діяльності останніх. Отже, для фахівців сфери комунікативного менеджменту на сьогодні нагальною проблемою є дослідження чинників, що обумовлюють появу організаційних бар'єрів комунікації між працівниками. Такі дослідження повинні стати підґрунтям для розробки, у першу чергу для менеджменту організацій, рекомендацій щодо уникнення організаційних бар'єрів комунікацій між працівниками та розробки шляхів їх елімінування на вітчизняні підприємства, фірми, компанії.

Невирішені частини проблеми: на цей момент часу ще не сформовано повного переліку чинників, які впливають на появу організаційних бар'єрів у процесі комунікування персоналу організацій; не розроблено практичних змістовних рекомендацій щодо їх уникнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики бар'єрів комунікації персоналу різних організацій на цей момент часу приділяється значна увага вітчизняних і закордонних дослідників. Про це свідчать чисельні публікації в наукових періодичних виданнях та на шпальтах Інтернет-видань, зокрема таких дослідників як Березовської Л. (2020), Гордієнко В., Дмитрієва С. і Кіш-Вайди Г. (2018), Ковбасюка О. (2009), Козирєва М. (2014), Марчука В. і Корнієнко В., Муравського В. (2015), Ліпича Л. і Волинця І. (2024), Смірнова К. (2021), Щілінської Г. (2015), Zerfass Ansgar & Link Jeanne (2024), Jones E., Watson B., Gardner J. & Gallois C. (2004), Pfanneederfer G. (1995), Singh Vinay Kumar (2023).

Більшість науковців досліджували у переважній більшості теоретико-методичні аспекти комунікацій та різновиди бар'єрів при спілкуванні, які виникають в колективах у процесі виконання виробничих чи управлінських функцій. Серед існуючого різноманіття бар'єрів комунікацій певна частина дослідників виділяє як окремий вид організаційні бар'єри. Проте лише невелика кількість науковців вдається до ретельного аналізу чинників, що породжують їх виникнення. Так, Ліпич Л. і Волинець І. (2024), досліджуючи етимологію організаційних бар'єрів, зосередилися на тому, що основними чинниками їх появи є: 1) рівень централізації і децентралізації, 2) рівень організаційної формалізації. З цією точкою зору можна погодитися і підтримати її, хоча такий погляд є дещо обмеженим, що визнають і самі дослідники: «наше дослідження обмежено сферою організаційної централізації та формалізації».

У процесі дослідження комунікативних бар'єрів в Інтернет-

спілкуванні Смірнов К. (2021) виокремлює окремо організаційні бар'єри. Відповідно до його точки зору – це «проблеми, пов'язані з віддаленістю учасників комунікаційного процесу один від одного; зі спеціалізацією завдань, з відмінностями в сфері влади, авторитету і статусу осіб, які спілкуються; неефективним зворотним зв'язком; незадовільною структурою інформаційних потоків та мереж підприємства; інформаційним спотворенням».

Муравський В. (2015) у своєму дослідженні акцентує увагу на таких чинниках появи організаційних перешкод як «надмірна складність структури управління, некомпетентність працівників, відсутність посадових інструкцій з обробки інформації, нерівномірний розподіл повноважень, невірно розрахований час реакції на інформаційне повідомлення». А основним чинником він вважає складність рівнів управління підприємством.

Аналіз публікацій, що присвячені досліджуваній проблематиці, свідчить про існування на цей момент часу різних точок зору науковців щодо чинників, які породжують організаційні бар'єри комунікацій персоналу підприємств, фірм, компаній. З одного боку це вказує на зростання інтересу дослідників до вирішення проблеми уникнення організаційних бар'єрів комунікацій, а з іншого – свідчить про відсутність єдиного підходу в створенні типології чинників виникнення останніх. А це, своєю чергою, гальмує відпрацювання конкретних рекомендацій щодо уникнення таких бар'єрів у процесі господарювання організацій. То ж, виходячи з цього, на цей момент часу існує нагальна потреба в конкретизації і дальшому дослідженні чинників, що провокують появу організаційних бар'єрів у процесі господарювання підприємств, фірм, компаній.

Мета дослідження: дослідити чинники, що породжують організаційні бар'єри у комунікаціях між персоналом підприємств, фірм і компаній, та розробити типові рекомендації щодо їх уникнення.

Для досягнення мети слід було вирішити такі завдання:

- виконати ґрунтовний аналіз існуючих визначень поняття «організаційний бар'єр комунікацій» та удосконалити його;

- визначити чинники, що породжують виникнення організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних підприємств, фірм і компаній;

- встановити чинники, що мають найсуттєвіший вплив на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних організацій;

- розробити рекомендації щодо усунення організаційних бар'єрів.

У ході дослідження були використані результати аналізу наукових і навчально-методичних публікацій вітчизняних та закордонних вчених, матеріали профільних Інтернет-сайтів, що присвячені комунікативному менеджменту і, зокрема проблематиці організаційних бар'єрів у процесі комунікування персоналу організацій різної галузевої належності. Для забезпечення якості результатів дослідження були використані такі наукові методи: абстрактно-логічний – для ґрунтового аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження, монографічний – для поглибленого вивчення дефініції «організаційний бар'єр», порівняння – для встановлення рівня узгодженості думок різних груп експертів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційний бар'єр – це порушення організаційної комунікації у середині підприємства, фірми чи компанії. Ліпич Л. і Волинець І. (2024) визначають організаційну комунікацію як «процес обміну інформацією та ідеями всередині організації з метою досягнення спільних цілей. Цей вид комунікації включає в себе передачу повідомлень, інструкцій, думок та інших видів інформації між членами організації, а також між різними рівнями управління». То ж, на думку автора, під організаційним бар'єром комунікацій слід розуміти перешкоди, що виникають під час обміну інформацією та ідеями всередині

організації між її персоналом, між підрозділами і службами.

Ґрунтуючись на попередньому авторському дослідженні (Сумець, 2024), можна вказати, що організаційні бар'єри в практиці господарювання організацій соціальної сфери зустрічаються найбільше. Цей висновок, на думку автора, є справедливим і для організацій інших галузей. Це підтверджується і дослідженнями Jones E., Watson B., Gardner J. & Gallois C. (2004). Дослідники стверджують, що організації, перебудовуючи свої структури, мимовільно створюють негативний вплив і на процеси комунікації. А це, звісно ж, породжує організаційні бар'єри в комунікаціях персоналу, які, своєю чергою, призводять до появи й інших бар'єрів, як-то міжособистісних, психологічних тощо.

Для того, щоб зрозуміти підґрунтя виникнення організаційних бар'єрів, у якості прикладу можна розглянути вітчизняні виші – університети. Зазвичай в класичних університетах існує досить громіздка організаційна структура, яка у собі поєднує чисельну кількість деканатів, кафедр, виокремлених інститутів, служб, підрозділів тощо. Така структура вишів у будь-якому разі зумовлює виникнення організаційних бар'єрів.

Часто проблему виникнення організаційних бар'єрів можна виявити під час діагностики рівнів підпорядкування у великих фірмах, компаніях. Якщо у якості прикладу розглянути широкопрофільну (диверсифіковану) виробничу фірму, то в ній в загальній структурі управління від генерального директора до кінцевого виконавця може бути біля семи рівнів управління. За такої ситуації ймовірність виникнення організаційних бар'єрів досить висока, що зумовлює і спотворення інформації, яка доводиться від верхнього ешелону управління до безпосередніх виконавців. То ж, виходячи з цього, оптимальними для організацій є 3-4 рівні управління: директор ⇒ керівник відділу ⇒ провідний спеціаліст ⇒ менеджер, який має виконати певне завдання (тут чотири рівні управління). Дослідження

діяльності таких організацій показало, що за такої організаційної структури управління в них діагностується менша кількість і частість виникнення організаційних бар'єрів порівняно з великими (диверсифікованими) компаніями і підприємствами.

Результати дослідження чисельної кількості наукових і навчально-методичних публікацій закордонних та вітчизняних вчених надали можливість виділити конкретний перелік чинників, які мають найбільший вплив на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу різних організацій (табл. 1).

Одним із наукових завдань даного дослідження було визначення рівня впливу (вагомості) встановлених чинників на появу організаційних бар'єрів комунікації між персоналом вітчизняних підприємств.

Для його вирішення було використано метод індивідуального експертного опитування, метою якого є отримання індивідуальних думок експертів, що є максимально очищеними від стороннього впливу (Рудень В., Гутор Т., 2011).

Важливою умовою у проведенні опитування є коректне формування вибірки респондентів (експертів), яких планується залучити до дослідження. Для виконання цієї вимоги було використано суб'єктивний підхід до формування вибірки експертів, який передбачає залучення до процедури відбору самих потенційних експертів або представників бізнесу, з середовища якого вони відбираються. У якості експертів були обрані представники малого і середнього бізнесу.

Таблиця 1

Чинники, що провокують появу організаційних бар'єрів комунікацій персоналу

Чинник	Стисле пояснення до чинника
1. Недоліки організаційних структур управління (X1)	Відсутність єдиноначальства, висока норма керованості (велика кількість підлеглих на одного начальника), дублювання і накладення функцій або, навпаки, відсутність відповідального виконавця, протиріччя у формулюваннях обов'язків, розподілі повноважень і відповідальності.
2. Недостатня регламентація бізнес-процесів (X2)	Незрозумілі схеми взаємодії співробітників і підрозділів при виконанні тих чи інших завдань.
3. Складна багатоступінчаста ієрархія підпорядкування (X3)	Спотворення або втрата інформація при її переході з одного рівня управління на інший, наприклад з функціонального рівня (керівника підрозділу, служби) до операційного (наприклад, до менеджера з продажів).
4. Недоліки внутрішньофірмових комунікацій (X4)	Інформаційне перевантаження комунікативів або брак даних, неправильний вибір форми і методу їх подачі тощо.
5. Складний документообіг (X5)	Чисельна кількість документації різних рівнів важливості, дублювання документації.
6. Нерівномірне навантаження роботою працівників (X6)	Одна група працівників непомірно перевантажена роботою, інша – працює без зусиль.
7. Відсутність продуманої кадрової політики (X7)	Відсутня процедура підбору та адаптації, оцінки, мотивації, навчання та розвитку персоналу.
8. Наявність явно виражених субкультур між службами і підрозділами організації (X8)	Найчастіше такі підрозділи компаній, як інформаційний відділ, бухгалтерія мають власний набір цінностей, який може вступати в протиріччя із загальною корпоративною культурою.

Джерело: складено автором на основі попередньо опрацьованої інформації, що наведена в джерелі Сумець О. (2024)

Чисельна кількість експертів (респондентів) у вибірці, які візьмуть участь в запланованому опитуванні, була визначена за формулою (1):

$$n = \frac{\lg(1 - P_x)}{\lg(1 - \xi_x)}, \quad (1)$$

де n – обсяг вибіркової сукупності експертів, яких планується опитати у межах дослідження;

P_x – імовірність отримання надійного результату експертного опитування;

ξ_x – величина відносної похибки при отриманні результату експертного опитування.

Чисельне значення складників ξ_x і P_x було обрано, слідуючи рекомендаціям Зборовської О. (2011): $\xi_x = 0,10-0,20$ і $P_x = 0,80-0,90$. Вибір таких значень ξ_x і P_x для розрахунку обґрунтовується тим, що вони забезпечують у чисельному вимірі репрезентативну вибірку експертів: структура такої вибірки адекватно відображає структуру генеральної сукупності, а це гарантує повне і адекватне визначення рівня впливу (вагомості) чинників на появу організаційних бар'єрів комунікації між персоналом вітчизняних підприємств.

Отже, за вищенаведеною формулою було обчислено, що чисельна кількість експертів у вибірці (n), які будуть залучені до опитування, має становити не менше 26

осіб. Обрані у якості експертів представники бізнесу мали стаж роботи в бізнес-структурах від восьми до двадцяти років, їхній вік коливався від 30 до 48 років. Всі експерти мали вищу освіту: економічну – 32 %, «чисто» менеджерську – 45 %, технічну – 23 %.

З метою забезпечення належного рівня достовірності результатів дослідження було прийнято рішення проводити експертне опитування в два етапи. Для цього було відібрано дві групи менеджерів-експертів чисельністю у першій групі 26 осіб і в другій – 27 осіб. Опитування першої групи було проведено у період з 13.01.25 р. по 17.01.2025 р., другої групи – з 12.04.25 р. по 25.04.2025 р. Для оцінки чинників, що мають суттєвий вплив на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу підприємств, фірм, компаній і установ, менеджери-експерти працювали з п'яти-бальною оцінною шкалою. За даною шкалою оцінка в 1 бал вказує на те, що впливу чинника майже не відстежується, оцінка в 2 бали – чинник має дуже слабкий вплив, оцінка в 3 бали – чинник має слабкий вплив, оцінка в 4 бали – чинник сильний вплив, а оцінка 5 балів вказує на значний вплив чинника на появу організаційних бар'єрів.

Результати опитування першої і другої груп менеджерів-експертів представлені у таблицях 2 і 3. Обробка даних результатів виконувалася використанням стандартних методів експертного аналізу (Рудень В., Гутор Т., 2011).

Таблиця 2

Бали, які присвоїли експерти чинникам, що мають вплив на появу організаційних бар'єрів (перша група експертів – період опитування з 13.01.25 р. по 17.01. 2025 р.)

Експерти	Чинники*							
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
1	3	3	3	5	5	5	3	1
2	1	1	3	3	1	1	-	-
3	5	5	5	5	3	3	5	3
4	5	5	3	5	3	5	5	3
5	3	3	1	5	1	3	2	3
6	5	3	5	4	3	4	5	4

Продовження Таблиці 2

7	5	3	3	2	3	3	5	3
8	1	3	-	3	-	-	1	-
9	-	-	-	1	-	3	5	-
10	3	4	-	4	2	4	4	1
11	-	1	2	4	4	1	4	2
12	5	5	5	3	5	3	5	3
13	5	3	1	-	1	1	3	-
14	3	5	5	3	3	3	1	-
15	5	3	5	3	1	1	3	1
16	5	4	5	4	4	4	5	3
17	2	4	3	4	2	3	1	1
18	5	3	3	3	1	5	3	3
19	-	1	1	1	-	3	-	-
20	5	5	3	5	3	-	5	3
21	5	5	3	5	3	3	5	3
22	5	5	5	5	3	3	5	3
23	5	5	5	5	3	3	5	3
24	5	5	5	5	3	3	5	3
25	5	4	5	4	3	3	4	4
26	5	4	5	4	3	4	5	3
Загальна кількість балів	96	87	84	95	63	61	94	50
Середній бал	3,69	3,35	3,23	3,65	2,42	2,35	3,62	1,92

Джерело: складено автором за результатами опитування експертів.

Примітка. *) Позначення чинників згідно з їх переліком, що наведений в Табл. 1.

Для впевненості того, що опитування проведено якісно, а отримані результати мають бажаний рівень достовірності, була перевірена ступінь

узгодженості висновків менеджерів-експертів з огляду на результати розрахунку коефіцієнта конкордації.

Таблиця 3

Бали, які присвоїли експерти чинникам, що мають вплив на появу організаційних бар'єрів
(друга група експертів – період опитування з 12.04.25 р. по 25.04. 2025 р.)

Експерти	Чинники*							
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
1	5	5	5	3	3	3	5	3
2	3	3	5	3	3	3	3	3
3	5	4	5	3	3	3	4	4
4	-	-	4	3	3	1	-	1
5	5	4	4	3	3	2	4	3
6	1	2	3	5	5	4	1	2
7	5	1	-	3	3	-	1	-
8	5	5	4	4	4	2	4	3
9	5	3	3	3	3	5	5	5
10	1	1	5	3	3	1	3	3
11	1	1	3	3	3	3	5	5
12	3	1	3	-	-	5	-	1

Продовження Таблиці 3

13	3	3	3	-	-	1	3	3
14	-	1	-	1	1	3	2	1
15	5	4	5	3	3	2	3	4
16	3	5	5	3	3	3	5	1
17	3	5	1	1	1	-	3	1
18	3	5	5	3	3	3	3	2
19	5	5	5	3	3	3	5	3
20	1	3	5	-	-	1	-	1
21	5	5	3	1	1	5	3	3
22	5	4	4	3	3	3	4	4
23	3	-	-	3	3	3	1	3
24	3	3	5	3	3	1	5	1
25	5	5	5	5	5	3	5	3
26	5	5	5	3	3	3	5	3
27	3	4	5	4	4	3	2	3
Загальна кількість балів	91	87	84	73	73	69	83	69
Середній бал	3,77	3,22	3,11	2,70	2,70	2,55	3,07	2,56

Джерело: складено автором за результатами опитування експертів.

Примітка. *) Позначення чинників згідно з їх переліком, що наведений в табл. 1.

Для обчислення коефіцієнта конкордації була використана така формула (Зборовська О., 2011):

$$W = ((m^2 / (m - n)) / S, \quad (2)$$

де W – коефіцієнт конкордації;
 m – число менеджерів-експертів, що взяли участь в оцінюванні чинника;

n – число факторів, що оцінювались менеджерами-експертами;

S – загальна сума оцінних балів за кожним чинником.

За даними експертного опитування менеджерів-експертів першої і другої групи з використанням формули (2) було визначено значення коефіцієнта конкордації (W) з кожним чинником. Результати обчислення W наведені в табл. 4.

Таблиця 4

Результат обчислення коефіцієнта конкордації

Показник, що обраний для порівняльної оцінки	Чинники*							
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
<i>Перша група експертів:</i>								
– число експертів, що оцінювати чинник (m)	23	25	23	25	25	24	24	20
– загальна сума оцінних балів за кожним чинником (S)	96	87	84	95	63	61	94	50
Значення W_1	0,25	0,30	0,29	0,27	0,41	0,41	0,27	0,45
<i>Друга група експертів:</i>								
– число експертів, що оцінювати чинник (m)	25	25	24	24	24	25	24	26
– загальна сума оцінних балів за кожним чинником (S)	91	87	84	73	73	69	83	69
Значення W_2	0,29	0,30	0,30	0,34	0,34	0,38	0,30	0,39

Джерело: складено автором.

Примітка. *) Позначення чинників згідно з їх переліком, що наведений в табл. 1.

Зборовська О. (2011) зазначає, що при обчисленнях W за формулою (2) його значення має перебувати у межах від 0 до 0,50. При цьому дослідниця зазначає, що прийнятними є значення, що знаходяться в межах 0,20–0,30. А за умови, якщо $W \rightarrow 0,50$, то можна вважати, що висновки експертів збігаються у достатній мірі. За такої умови можна констатувати, що ступінь узгодженості думок менеджерів-експертів є статично значущою. То ж, з огляду на вказане обчислені значення W_1 і W_2 (див. табл. 4) свідчать про достатню узгодженість думок менеджерів-експертів, що є прийнятним для формулювання висновків щодо впливу визначених чинників на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних підприємств, фірм, компаній і установ.

З аналізу інформації, що наведена в табл. 2 і 3, слідує, що перша група експертів визнала фактори $X1 - X4$ і $X7$ такими, які мають найбільш суттєвий вплив на появу організаційних бар'єрів у процесі

спілкування персоналу фірм і компаній, а фактори $X5$, $X6$ і $X8$ мають менш суттєвий вплив. Своєю чергою, друга група експертів визнала, що фактори $X1 - X3$ і $X7$ впливають на появу організаційних бар'єрів у процесі спілкування персоналу фірм і компаній більш суттєво, а фактори $X4$ - $X6$ і $X8$ – мають менш суттєвий вплив.

З метою встановлення узгодженості думок експертів першої і другої групи щодо впливу чинників $X1-X8$ на появу організаційних бар'єрів було використано порівняльний метод. Із застосуванням цього методу було виконано порівняння середнього балу оцінки впливу кожного окремого фактора на появу організаційних бар'єрів у процесі управління персоналом вітчизняних фірм і компаній (табл. 5). Хоча виконане порівняння є найпростішим методом, проте, на погляд автора, воно є достатньо інформативним, щоб за його результатами встановити рівень узгодженості думок експертів першої і другої груп.

Таблиця 5

Результат порівняння опитувань першої і другої груп експертів щодо впливу обраних чинників на появу організаційних бар'єрів

Показник, що обраний для порівняльної оцінки	Чинники*							
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
Середній бал:								
- перша група експертів	3,69	3,35	3,23	3,65	2,42	2,35	3,62	1,92
- друга група експертів	3,77	3,22	3,11	2,70	2,70	2,55	3,07	2,56
Відхилення, у % («+» збільшення; «-» зниження)	+4,79	-4,04	-3,86	-5,16	+10,37	+7,84	-11,79	-25,00

Джерело: складено автором за результатами опитування двох груп експертів.

Примітка. *) Позначення чинників згідно з їх переліком, що наведений в табл. 1.

За результатами аналізу табл. 5 встановлено, що найвищий рівень узгодженості думок експертів першої і другої груп мають фактори $X1$, $X2$ і $X3$ – для цих факторів відсоток відхилення у відповідях становить 3,86 – 4,79 %. Фактори $X4$ і $X6$ мають дещо меншу узгодженість думок експертів щодо їх

впливу на появу організаційних бар'єрів у процесі спілкування персоналу фірм і компаній – для цих факторів відсоток відхилення у відповідях становить відповідно 5,16 % і 7,84 %. За факторами $X5$ і $X7$ відсоток відхилення у відповідях експертів становив відповідно 10,37 % і 11,79 %. Восьмий фактор ($X8$) виявився

доволі дискусивним: при його оцінюванні розбіжність у думках експертів склала 25 %. То ж, одержані результати дослідження надали можливість встановити рівень розбіжності експертів в оцінці факторів впливу на появу організаційних бар'єрів у процесі спілкування персоналу фірм і компаній:

– перший рівень: критичний, який характеризується розбіжністю 25 % і вище;

– другий рівень: сильний, який характеризується розбіжністю від 10 % до 25 %;

– третій рівень: слабкий, який характеризується розбіжністю від 5 % до 10 %;

– четвертий рівень: дуже слабкий, який характеризується розбіжністю 0 % до 5 %.

Висновки. Дослідження чинників впливу на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних підприємств, фірм і компаній надали можливість дійти до таких висновків.

Існуючі на цей момент точки зору дослідників щодо чинників, що породжують появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу підприємств, фірм, компаній, і установ, не можна вважати систематизованими в кінцевому вигляді. Це заважає у розробці типових рекомендацій щодо усунення чинників, які провокують появу організаційних бар'єрів.

Такі чинники як недоліки організаційних структур управління (X1), недостатня регламентація бізнес-процесів (X2), складна багатоступінчаста ієрархія підпорядкування (X3), складний документообіг (X5) і відсутність продуманої кадрової політики (X7) на цей момент часу мають найбільш суттєвий вплив на появу організаційних бар'єрів у процесі спілкування персоналу фірм і компаній. То ж, одними з перших

рекомендацій для керівників і менеджерів вітчизняних організацій щодо уникнення або ж значного послаблення організаційних бар'єрів є такі: 1) провести організаційні зміни в структурі управління, переглянути і удосконалити бізнес-процеси, що виконуються у межах організації, 3) оптимізувати підпорядкування менеджерів за кожним рівнем управління, 4) спростити документообіг шляхом оптимізації видів документації і уникнення її дублювання.

Опитування менеджерів також надало можливість з'ясувати, що організаційні бар'єри можна усувати або їх уникати, якщо останні вчасно виявляти і корегувати процес спілкування між менеджерами і підлеглими. Так називані «бар'єрні симптоми» досить помітні й виявити їх досвідченому менеджеру не складно. Для цього слід переформатувати мислення менеджерів і підхід до управління підлеглими.

Науковою новизною дослідження слід вважати подальший розвиток наробок вітчизняних і закордонних вчених щодо формування науково-методологічної бази вивчення організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу організацій та чинників, що зумовлюють їх виникнення.

Перспективні напрями дослідження. У подальшому планується виконати дослідження чинників впливу на появу організаційних бар'єрів для підприємств, фірм і компаній окремо для кожної галузі. Це надасть можливість ґрунтовно розробити галузеві рекомендації щодо усунення організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу підприємств, фірм, компаній і установ.

Подальші дослідження нададуть можливість підприємствам, фірмам, компаніям і установам удосконалити внутрішні комунікації між персоналом.

Література:

1. Березовська, Л. (2020). Комунікативні бар'єри у спілкуванні соціального працівника: шляхи подолання. *Український педагогічний журнал*. № 2. 87-94.

2. Бойко, Т. Г. (2010). Огляд методів визначення вагових коефіцієнтів показників властивостей продукції. *Методи та прилади контролю якості*. № 24. 84-89.

3. Гордієнко, В. Шляхи подолання комунікативних бар'єрів у професійній діяльності викладачів закладів фахової передвищої освіти. Доступ через : <https://lib.iitta.gov.ua.pdf>.

4. Дмитрієва, С. М. Психологічні особливості комунікативних бар'єрів у міжособистісному

- спілкуванні. Доступ через :
<http://eprints.zu.edu.ua/pdf>.
5. Зборовська, О. М. (2011). Системне управління потоковими процесами промислового підприємства на підставі логістичного підходу : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський ун-т імені Альфреда Нобеля. 312.
6. Кіш-Вайда, Г. М. (2018). Причини виникнення комунікативних бар'єрів у процесі вивчення іноземних мов. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*. Вип. 24. Доступ через : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/11950//pdf>.
7. Ковбасюк, О. В. (2009). Комунікативні бар'єри в професійному спілкуванні співробітників органів внутрішніх справ та їх мінімізація. Доступ через : https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/5_2009/18.pdf.pdf.
8. Козирєв, М. П. (2014). Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. № 1. 201-211.
9. Ліпич, Л. Г., Волинець, І. Г. (2024). Організаційні бар'єри ефективної комунікації на підприємстві. *Економічний простір*. № 189. 98-103. doi.org/10.32782/2224-6282/189-18.
10. Марчук, В. О., Корнієнко, В. О. Комунікативні бар'єри та шляхи їх подолання. Доступ через : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40444/15643.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
11. Муравський, В. В. (2015). Комунікаційні бар'єри в організації обліку і контролю. *Наук. вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Вип. 1(45). Т. 2. 402-405.
12. Смірнова, К. А. (2021). Комунікативні бар'єри в Інтернет-спілкуванні та шляхи їх подолання. Доступ через : <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11287>.
13. Сумець, О. М. (2024). Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Київ : Ун-т економіки і права «КРОК».
14. Сумець, О. (2024). Комунікативний менеджмент: бар'єри комунікацій персоналу організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 4 (74). [doi:10.31732/2663-2209-2024-76-134-145](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-134-145).
15. Щілінська, Г. (2015). Комунікативні бар'єри у процесі міжкультурної взаємодії студентів та шляхи їх вирішення. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. Вип. 18. 50-58.
16. [Zerfass](#), Ansgar & [Link](#), Jeanne (2024). Business models for communication departments: a comprehensive approach to analyzing, explaining and innovating communication management in organizations. *Journal of Communication Management*. [Issue](#) 3. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jcom-02-2023-0027/full/html?skipTracking=true>.
17. Jones, E., Watson, B., Gardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *The Journal of Communication*. № 54 (4). 722-750. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x>.
18. Pfanneeder, G. (1995). *Kommunikationsmanagement*. Baden-Baden. «Nomos Verlagsgesellschaft».
19. Singh, Vinay Kumar (2023). Communications Management. Definition, Process & Systems. Retrieved from : <https://study.com/academy/lesson/communications-management-definition-process-systems.html>.
20. Рудень, В. В., Гутор, Т. Г., (2011). Методика проведення та оцінки результатів експертних оцінок (на прикладі впровадження системи моніторингу здоров'я населення на рівні первинної медико-санітарної допомоги). Доступ через : www.umj.com.ua/uk/publikatsia-9571-metodika-provedennya-ta-ocinki-rezultativ-ekspertnix-ocinok-na-prikladi-vprovadzhennya-sistemi-monitoringu-zdorovya-naselennya-na-rivni-pervinnoi-mediko-sanitarnoi-dopomogi.

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.3
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-185-193

Дата надходження: 27.05.2025
Дата прийняття до друку: 26.08.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ВПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ОПЕРАЦІЙНОЇ, ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ З ВИКОРИСТАННЯМ НОВИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Оксана Кириченко¹, Дмитро Полтавський²

¹Д-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>

²Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: PoltavskiyDO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6560-4486>

IMPLEMENTATION OF ADAPTIVE STRATEGIES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE MANAGEMENT OF PROCESSES OF OPERATIONAL, PRODUCTION ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES USING NEW DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Oksana Kyrychenko¹, Dmytro Poltavskyi²

¹Doctor 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>

²Postgraduate student of the Management Technologies Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PoltavskiyDO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6560-4486>

Анотація. У статті досліджено питання впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку в управлінні процесами операційної, виробничої діяльності підприємств малого та середнього бізнесу з використанням нових цифрових технологій, цифрової трансформації в умовах євроінтеграції.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних економічних умовах забезпечення ефективного функціонування та подальшого розвитку підприємств, як промислових підприємств так і малого та середнього бізнесу актуалізує питання розробки та впровадження стратегій інноваційного розвитку, здатних забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та прибутковості їх діяльності в довгостроковій перспективі. Саме тому особлива увага приділяється розробці та впровадженню адаптивних стратегій інноваційного розвитку, що здатні забезпечувати більш гнучке та ефективне управління процесами, виробничої діяльності, підвищують стійкість підприємств до зовнішніх впливів та ризиків, забезпечуючи кращі результати роботи.

Метою статті є дослідження впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку в управлінні процесами операційної, виробничої діяльності підприємств малого та середнього бізнесу з використанням нових цифрових технологій, цифрової трансформації в умовах євроінтеграції

Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід, структурний, процесний, адаптивний, комплексний, функціональний наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають в обґрунтуванні науково-прикладних аспектів розробки та впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку в управлінні процесами операційної, виробничої діяльності підприємств малого та середнього бізнесу з використанням нових цифрових технологій, цифрової трансформації в умовах євроінтеграції, що включає здійснення дій та досягнення стратегічних цілей розвитку за ключовими напрямками: операційним, виробничим з удосконаленням операційної діяльності; інноваційний з розробкою та впровадженням нових продуктів, технологій; інформаційно-цифровим, що передбачає широке впровадження нових технологій, в тому числі RFID в операційній та виробничій діяльності; кадрового з навчанням, підвищенням кваліфікації та розвитком персоналу, його цифрових навичок та компетентності; інтеграційного з розбудовою ефективних комунікацій підприємства як на внутрішніх ринках, так і на міжнародних ринках.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності деталізації та ґрунтовного опрацювання комплексу операційних цілей за кожним із визначених напрямів адаптивних стратегій інноваційного розвитку в управлінні процесами операційної, виробничої діяльності підприємств та зазначених стратегічних цілей та деталізації заходів, які необхідно здійснити для практичної реалізації запропонованої стратегії в забезпеченні подальшого розвитку підприємств малого та середнього бізнесу.

Ключові слова: адаптивні стратегії розвитку, підприємства, малий та середній бізнес, цифрова трансформація, управління виробничими операційними процесами, цифрові технології, управління інноваційним розвитком, євроінтеграція

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 0, **бібл.:** 15

Summary. *The article studies the implementation of adaptive strategies of innovative development in the management of the processes of operational, production activities of small and medium-sized businesses using new digital technologies, digital transformation in the context of European integration.*

The relevance of the topic of the study is due to the fact that in modern economic conditions, ensuring the effective functioning and further development of enterprises, both industrial enterprises and small and medium-sized businesses, actualizes the issue of developing and implementing strategies for innovative development that can ensure a high level of competitiveness and profitability of their activities in the long term. That is why special attention is paid to the development and implementation of adaptive strategies of innovative development, which are able to provide more flexible and effective management of processes, production activities, increase the resistance of enterprises to external influences and risks, providing better work results.

The article is aimed at studying the implementation of adaptive strategies of innovative development in the management of the processes of operational, production activities of small and medium-sized businesses using new digital technologies, digital transformation in the context of European integration

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 substantiating the scientific and applied aspects of the development and implementation of adaptive strategies for innovative development in the management of the processes of operational, production activities of small and medium-sized businesses using new digital technologies, digital transformation in the context of European integration, which includes the implementation of actions and the achievement of strategic development goals in key areas: operational, production with the improvement of operational activities; innovative with the development and implementation of new products, technologies; information and digital, which involves the widespread introduction of new technologies, including RFID in operational and production activities; personnel with training, advanced training and development of personnel, their digital skills and competence; integration with the development of effective communications of the enterprise both in domestic markets and in international markets.

Prospects for further research are the need to detail and thoroughly study the set of operational goals for each of the identified areas of adaptive strategies for innovative development in the management of the processes of operational, production activities of enterprises and the specified strategic goals and detailing the measures that need to be carried out for the practical implementation of the proposed strategy in ensuring the further development of small and medium-sized businesses.

Keywords: adaptive development strategies, enterprises, small and medium-sized businesses, digital transformation, management of production operational processes, digital technologies, management of innovative development, European integration

Formulas: 0, **fig.:** 1, **tab.:** 0, **bibl.:** 15

Постановка проблеми. В сучасних економічних умовах забезпечення ефективного функціонування та подальшого розвитку підприємств всіх форм на напрямів економічної діяльності, як промислових підприємств, так і малого та середнього бізнесу, актуалізує питання розробки та впровадження стратегій інноваційного розвитку, здатних забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та прибутковості їх діяльності в довгостроковій перспективі.

Проте, динамічна зміна впливів соціально-економічних, суспільно-політичних та інших факторів зовнішнього середовища підприємств та викликані ними процеси трансформацій, що відбуваються у внутрішньому середовищі вимагають від керівників високої гнучкості та адаптивності процесів і механізмів управління. Керівники підприємств малого та середнього бізнесу шукають нові засоби ефективної адаптації до змін, що забезпечують гнучкість процесів

управління та можливість швидко, ефективно та відповідно реагувати на зміни трансформацій, які відбуваються в самих підприємствах та бізнес-середовищі. Саме тому особлива увага приділяється розробці та впровадженню адаптивних стратегій інноваційного розвитку, що здатні забезпечувати більш гнучке та ефективне управління процесами операційної, виробничої діяльності підприємств, підвищують стійкість підприємств малого та середнього бізнесу до зовнішніх впливів та ризиків, забезпечуючи кращі результати роботи. Проте, водночас постає проблема збору, аналізу, оцінювання та опрацювання значних обсягів інформації, даних показників, що забезпечує високий рівень ефективності в реалізації адаптивних стратегій інноваційного розвитку. Це стало можливим завдяки широкому використанню нових цифрових технологій, цифрової трансформації, систем обліку, управління операційною діяльністю, систем управління та розбудовою якісно нових цифрових комунікацій. Особливо актуальним це стало в умовах євроінтеграції та нових, пов'язаних із цим серйозних викликів для вітчизняних підприємств та малого та середнього бізнесу, пов'язаних із змінами конкурентного, бізнес-середовища. Все це обґрунтовує високу актуальність дослідження питань впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку в управлінні процесами операційної, виробничої діяльності підприємств малого та середнього бізнесу з використанням нових цифрових технологій, цифрової трансформації в умовах євроінтеграції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій Теоретико-методичні аспекти впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку в управлінні процесами операційної, виробничої діяльності підприємств малого та середнього бізнесу з використанням нових цифрових технологій, цифрової трансформації в умовах євроінтеграції ґрунтовно досліджувалося в працях багатьох науковців.

Загалом, поняття адаптації трактується науковцями М. Буднік (2002), Т. Ландіна (1994) як процес встановлення динамічної рівноваги між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, що дозволяє швидко пристосовуватись до змін або впливати на зовнішнє середовище.

За іншим баченням А. Мельник (2004) адаптація визначається як внутрішня якісна перебудова підприємства для підвищення ефективності відповідно до сучасних вимог ринку та науково-технічного прогресу.

Слід зазначити, що першим етапом впровадження стратегічного управління є безпосередньо формування планів та впровадження стратегічного планування діяльністю підприємства. Основними етапами адаптивного стратегічного управління виділяються такі етапи, як: здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Наступним етапом здійснюється визначення вибору напряму стратегічного розвитку. На заключному етапі відбувається остаточне формування альтернатив реалізації стратегії та відповідно реалізація стратегії (Кириченко, 2024).

У дослідженні впливу цифровізації на прийняття стратегічних рішень в О. Зінченко (2021) зазначається, що «все більшої актуальності набуває концепція адаптивного управління, що передбачає постійні зміни стратегій під впливом факторів зовнішнього середовища. Це обумовлено широким арсеналом інструментів, пристосування організації до змін, які пропонує адаптивне управління, його орієнтацією на індикативні підходи до планування розвитку організації, тяжінням до децентралізації у прийнятті стратегічних рішень».

На думку О. Зінченко (2021) адаптивні стратегії засновані на agile-принципах, які передбачають циклічність і замкнутість бізнес-процесів, автономність прийняття рішень на основі індикативного підходу до оцінки оточення, самоорганізацію, об'єктивність, повноту та

верифікацію інформації про стан середовища.

За дослідженням О. Пишуліної (2020) впровадження адаптивних стратегій розвитку обумовлює нові алгоритми господарської діяльності, засновані на індикативному плануванні, реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів на вимоги ринку.

У праці К. Вишневської (2017) зазначається, що позитивною тенденцією є те, що шляхом інтеграції результатів цифрових трансформацій у процесі розробки стратегії, організації можуть почати безперервно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

За дослідженнями Т. Олійник (2014), адаптацію визначено, як процес пристосування, що супроводжує функціонування та розвиток підприємства.

Аналізуючи наукові праці багатьох учених, виділено такі види адаптивності, як пасивна та активна, що відрізняються характером реакції підприємства на вплив змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Визначено, що метою адаптивного фінансового управління є пошук найбільш ефективних варіантів прийняття та реалізації рішень, спрямованих на функціонування та ефективний розвиток підприємства в конкурентному середовищі. Для вирішення завдання забезпечення адаптивності фінансового управління та розвитку підприємства виділено організаційні форми та інструменти (стратегії пасивного виживання, стратегії активного виживання та стратегії активного впливу на зовнішнє середовище), організаційні способи, форми та заходи стратегічної адаптивності, що відповідають процесам управління на підприємстві (Олійник, 2014).

На думку Р. Годунько (2019), стратегія як інструмент адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища передбачає окреслення альтернативних дій щодо досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства і має уособлювати бізнес-модель, яку обиратиме підприємство серед

можливих альтернатив для забезпечення своєї конкурентоспроможності, а відтак і прибутковості в динамічному бізнес-середовищі.

Науковці Н. Гришко & О. Глазунова (2024) зазначають, що адаптивна стратегія формування потенціалу підприємства є комплексним підходом до управління, спрямованим на досягнення стратегічних цілей через гнучке реагування на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Адаптивна стратегія дозволяє не лише успішно впроваджувати зміни, але й підтримувати конкурентоспроможність в умовах постійної динаміки ринкових умов і технологічних інновацій. Вона передбачає постійний моніторинг зовнішніх умов і внутрішніх можливостей для вчасного впровадження стратегічних і тактичних змін.

У праці О. Амосова (2012) зазначено, що на діяльність підприємства особливо підприємств малого та середнього бізнесу прямо чи опосередковано впливають соціально-політичні, адміністративно-законодавчі, виробничі, фінансові, природно-екологічні, політичні та інші чинники.

Науковці О. Зінченко (2021), А. Вороніна & А. Зеніна-Біліченко (2016) акцентують увагу на тому, що результати моніторингу зовнішнього середовища є необхідними для розробки адаптивних стратегій, зазначаючи, що адаптація охоплює всі заходи стратегічного характеру, які повинні забезпечити ефективне пристосування підприємств, підприємств малого та середнього бізнесу до нестабільних умов.

У дослідженнях Є. Михайлова, Н. Савіної, & П. Радовенчук (2024) зазначено, що швидке адаптування підприємств дозволяє ефективно реагувати на виклики сучасного інформаційного середовища, адаптуючись до його швидкоплинних змін і забезпечуючи стабільність економічних процесів. Особливо важливими такі процеси стають в умовах євроінтеграції, внаслідок значних впливів інтеграційних конкурентних факторів на діяльність

підприємств малого та середнього бізнесу та низькому рівню готовності цих підприємства до змін конкурентного середовища.

Проте, незважаючи на численні праці та дослідження науковців питання впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку в управлінні процесами операційної, виробничої діяльності підприємств малого та середнього бізнесу з використанням нових цифрових технологій, цифрової трансформації в умовах євроінтеграції залишає простір для авторських розробок та є актуальним для подальших наукових досліджень.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку в управлінні процесами операційної, виробничої діяльності підприємств малого та середнього бізнесу з використанням нових цифрових технологій, цифрової трансформації в умовах євроінтеграції.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний та структурний підходи; процесний, комплексний та функціональний підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи інноваційні адаптивні стратегії в управлінні підприємствами малого та середнього бізнесу зазначається, що основна функція адаптивної стратегії розвитку полягає в забезпеченні безперервного розвитку підприємства, адекватно реагуючи на зміни

у зовнішньому та внутрішньому середовищах та в умовах євроінтеграції (Тішаков, 2024). Ефективність її виконання залежить від інформативності параметрів та індикаторів, стану цих середовищ, методів їх вимірювання, а також якості керівних впливів і регуляторів (Тішаков, 2024).

Щоб адаптивні стратегії підприємств малого та середнього бізнесу були дійсно інноваційними та ефективними, вони потребують постійного аналізу, синтезу та коригування для відповідності ринковим умовам, враховуючи потенціал підприємства, стан галузі та інші фактори.

Адаптивна стратегія передбачає швидку та ефективну інтеграцію підприємства в зовнішнє середовище та загалом адаптування, внесення змін до корпоративної стратегії з метою її швидкого та ефективного пристосування до змін та факторів зовнішнього середовища (Кириченко, 2023).

Досліджуючи та моделюючи основні напрями та стратегічні цілі розробки та впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку в управлінні процесами операційної, виробничої діяльності підприємств малого та середнього бізнесу з використанням нових цифрових технологій, цифрової трансформації в умовах євроінтеграції, на нашу точку зору необхідним є виділення таких напрямків, як: (1) операційний, виробничий напрям; (2) інноваційний напрям; (3) інформаційно-цифровий напрям; (4) кадровий; (5) інтеграційний.

Ключові напрями адаптивної стратегії інноваційного розвитку та стратегічні цілі узагальнено на рис.1.



Рис. 1. Напрями та стратегічні цілі впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку в управлінні процесами операційної, виробничої діяльності підприємств малого та середнього бізнесу

Джерело: сформовано авторами

Першим провідним напрямом адаптаційної стратегії має стати операційний та виробничий напрями з модернізацією та оновленням процесів виробничої операційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу з використанням нових цифрових технологій. Стратегічними цілями такого цільового напрямку, які на наш погляд необхідно реалізувати, є 1.1. оновлення, модернізація обладнання виробничої, операційної діяльності підприємств малого

та середнього бізнесу; 1.2. перегляд та оптимізація процесів виробництва продукції, надання послуг; 1.3 підготовка виробництва до впровадження нових технологій виробництва; 1.4. освоєння випуску нових моделей та видів продукції, 1.5. впровадження систем контролю якості виробництва та операційної діяльності, 1.6. впровадження маловідходних та безвідходних ощадливих технологій виробництва та операційної діяльності.

Другим стратегічним напрямом адаптивної стратегії підприємств малого та середнього бізнесу доцільно визначити інноваційний напрям. Стратегічними цілями, які необхідно буде досягнути для забезпечення інноваційного розвитку є 2.1. розробка власних ідей, винаходів, інновацій, створення нових продуктів та послуг; 2.3. трансфер технологій, освоєння нових інноваційних технологій та їх використання в сфері виробництва, операційної діяльності, управління, логістики, просуванні та реалізації продукції.

Третім ключовим напрямом адаптаційної стратегії підприємств малого та середнього бізнесу слід зазначити інформаційно-цифровий напрям. Стратегічними цілями, які забезпечуватимуть досягнення результатів за цим стратегічним напрямом, виступають 3.1. комп'ютеризація, цифровізація процесів управління, адміністрування; 3.2. впровадження спеціалізованого програмного забезпечення та цифровізація процесів виробничої операційної діяльності; 3.3. цифровізація, комп'ютеризація процесів складського обліку, приймання, збереження та отримання матеріальних цінностей, в тому числі з використанням сучасних цифрових RFID-технологій; 3.4. впровадження нових цифрових технологій в просуванні та реалізації продукції в інтернет просторі із застосуванням цифрових електронних платформ; 3.5. цифровізація документообігу підприємств.

Четвертим напрямом адаптивної стратегії інноваційного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу є кадровий напрям зі зміцненням кадрового потенціалу підприємств, малого та середнього бізнесу. Ключовими цілями, які необхідно досягнути для забезпечення адаптивного інноваційного розвитку за цим напрямом, виступають: 4.1 залучення персоналу необхідного обсягу, спеціальності та кваліфікації; 4.2. підвищення кваліфікації та забезпечення розвитку персоналу; 4.3. навчання

працівників роботі з новими цифровими технологіями та їх використанню; 4.4. впровадження навчання робітників виробництва та операційної діяльності суміжним операціям та професіям, виконання яких необхідне для ефективного функціонування підприємств, МСП; 4.5. впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання праці персоналу.

П'ятим стратегічним напрямом адаптивної стратегії інноваційного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу є інтеграційний напрям. Стратегічними цілями, які забезпечуватимуть його реалізацію можуть виступати: 5.1. розбудова ефективних внутрішніх управлінських, операційних комунікацій між керівниками та підлеглими, на всіх рівнях управління та функціонування; 5.2. розбудова комунікацій з партнерами, постачальниками, покупцями та налагодження взаємозв'язку; 5.3. розбудова інформаційних комунікацій із зовнішнім середовищем та інтеграція з просуванням інформації про підприємство, МСП, впровадження рекламних, іміджевих компаній; 5.4. реєстрація, просування та поширення інтеграції бренду підприємства, його продукції, послуг; 5.5. інтеграція підприємств малого та середнього бізнесу на міжнародні економічні ринки з просуванням та реалізацією продукції із застосуванням нових, інноваційних, цифрових технологій, цифрових платформ, соціальних мереж та інших сучасних цифрових майданчиків, здійснення комерційної та операційної діяльності.

Реалізація стратегічних цілей, визначених за цим напрямом, дає можливість розбудувати та забезпечити гнучкість та адаптивність внутрішніх управлінських комунікацій підприємств малого та середнього бізнесу, що дасть можливість більш швидко та ефективніше реагувати на зміни і впливи внутрішнього та зовнішнього оточуючих середовищ та протидіяти реалізації ризиків та загроз їх діяльності; зміцнити свої позиції на

внутрішньому ринку у співпраці та взаємодії з безпосередніми партнерами, покупцями, замовниками, постачальниками та іншими стейкхолдерами; та ефективно інтегруватися, використовуючи сучасні цифрові засоби та технології на зовнішньому ринку, реалізувати свою продукцію чи послуги на міжнародних ринках.

Висновки. Узагальнюючи результати проведених досліджень обґрунтовано науково-прикладні аспекти розробки та впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку в управлінні процесами операційної, виробничої діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, з використанням нових цифрових технологій, цифрової трансформації в умовах євроінтеграції, що включає здійснення дій та досягнення комплексу стратегічних цілей розвитку за ключовими напрямками: операційним, виробничим з удосконаленням розвитку виробничої операційної діяльності; інноваційний з розробкою та впровадженням нових продуктів та технологій; інформаційно-цифровий, що передбачає широке впровадження нових цифрових технологій, в тому числі RFID-

технологій в операційній та виробничій діяльності підприємств, МСП, цифровізації процесів управління, переходу на електронний документообіг; кадрового з навчанням, підвищенням кваліфікації та розвитком персоналу, його цифрових навичок та компетентностей; інтеграційного з розбудовою ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємства з використанням сучасних цифрових технологій та активною цифровізацією всіх сфер функціонування підприємства та забезпечення його активної інтеграції, як на внутрішніх ринках країни, так і євроінтеграції на міжнародних економічних ринках.

Комплексна реалізація цілей за цими напрямами дасть можливість забезпечити високу адаптивність, гнучкість підприємств малого та середнього бізнесу, готовність та адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, зростання ефективності та результатів операційної, фінансового господарської діяльності, якості продукції та послуг, зростання фінансових результатів функціонування та забезпечення розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Амосов, О. (2012). Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект. *Бізнес-інформ*. № 12. С. 337-340.
2. Буднік, М. (2002). Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація, управління підприємствами». Харківський держ. Економічний унт. Харків. 199 с.
3. Вишневецька, К. (2017). Моделі адаптації підприємства у постіндустріальних умовах господарювання. *Фінансовий простір*. № 1 (25). С. 125-130.
4. Вороніна А., & Зеніна-Біліченко, А. (2016). Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 11. С. 294-299
5. Гришко, Н., & Глазунова, О. (2024). Адаптивні стратегії формування потенціалу промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету ХПІ* № 1. С. 141-144. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.141>
6. Годунько, Р. (2019). Стратегія як комплексний механізм адаптації підприємств до змін зовнішнього

- середовища. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. № 57. С. 53-58
7. Зінченко, О. (2021). Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки*. № 3 (49). С. 110-116.
 8. Кириченко, О. (2023). Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4(72), С. 94-101. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101>
 9. Кириченко, О. (2024). Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1(73). С. 158-165. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165>
 10. Ландіна, Т. (1994). Організаційно-економічні механізми адаптації підприємства до умов ринку. К.: Наукова думка. 283 с.
 11. Михайлова, Є., Савіна, Н. & Радовенчук, П. (2024). Адаптивні стратегії управління національною

економікою в умовах інформаційних криз. *Економіка та суспільство*. №65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38>

12. Мельник, А. (2004). Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. № 1. С. 135-138.

13. Олійник, Т. (2014). Адаптивні стратегії фінансового управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. № 10. С. 255-259.

14. Пищуліна, О. (2020). Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ: Центр Разумкова. Заповіт. 274 с.

15. Тішаков, П. (2024). Інноваційні адаптивні стратегії в управлінні малими підприємствами харчової промисловості. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. № 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347162>

УДК 005.511(083.92): 005.8
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-194-204

Дата надходження: 01.09.2025
Дата прийняття до друку: 22.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ІНТЕГРАЦІЯ ПРОЄКТНОГО ТА ПРОЦЕСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БІЗНЕСІ В УМОВАХ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Олена Данченко¹, Олександр Кісільов²

¹Д.т.н., професор, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: elen_danchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

²Здобувач PhD, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7760-9439>

INTEGRATION OF PROJECT AND PROCESS MANAGEMENT IN BUSINESS IN THE CONDITIONS OF A RENEWABLE ECONOMY

Olena Danchenko¹, Olexandr Kisilov²

¹Doctor of Science (Engineering), Professor, Professor of the Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: elen_danchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

²Postgraduate student of the Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7760-9439>

Анотація. У статті розглядається питання інтеграції процесного та проєктного управління як ефективного інструменту розвитку бізнесу в умовах відновлювальної економіки. Актуальність цього питання зумовлена необхідністю трансформації традиційних управлінських підходів, які не завжди відповідають викликам посткризового періоду, зокрема післявоєнного відновлення. У нових реаліях підприємства мають забезпечувати одночасно стабільність поточних бізнес-процесів і впровадження інноваційних змін, орієнтованих на стратегічне зростання. Сталий розвиток бізнесу вимагає поєднання проєктного підходу, як механізму досягнення конкретних цілей і впровадження інновацій, із процесним підходом, що забезпечує стандартизоване, безперервне та ресурсоефективне функціонування. У динамічному середовищі післякризового розвитку така інтеграція дозволяє підприємствам підвищити адаптивність, зменшити операційні ризики та підвищити довгострокову стійкість. Метою статті є обґрунтування доцільності інтеграції процесного та проєктного менеджменту в бізнесі в умовах відновлювальної економіки, а також розробка відповідних моделей управління з урахуванням високого рівня невизначеності, ресурсних обмежень і потреб стратегічної гнучкості. Методологічну основу дослідження становлять системний й процесний підходи до управління, принципи проєктного менеджменту. У розрізі відновлювальної економіки запропонована системна модель сталого розвитку орієнтована на досягнення балансу між економічними, соціальними, екологічними та інноваційними чинниками. Інтеграція процесного та проєктного підходів дає змогу підприємствам не лише підтримувати стабільну операційну діяльність, а й гнучко впроваджувати зміни. Така синергія дозволяє ефективніше реагувати на зовнішні виклики та забезпечує стратегічну стійкість бізнесу в умовах нестабільності. У післякризовий період стратегія розвитку бізнесу має бути комплексною, об'єднуючи різні напрями діяльності в єдину керовану систему. Головну роль у формуванні такої стратегії відіграє місія підприємства, яка визначає довгострокові орієнтири та вектори змін. Важливою умовою конкурентоспроможності є гармонійне поєднання економічних результатів із соціальною відповідальністю, екологічною безпекою та впровадженням інновацій. Запропонована модель управління допомагає бізнесу адаптуватися до складних обставин, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати стаке зростання на перспективу. Подальші дослідження доцільно зосередити на формуванні методології оцінки ефективності інтегрованого управління, адаптації моделей до галузевої специфіки та впровадженні цифрових рішень для підтримки прийняття управлінських рішень у контексті сталого відновлення.

Ключові слова: інтеграція, процесний підхід, управління проєктами, сталий розвиток, показники, стратегія розвитку, бізнес, відновлювальна економіка.

Формул: 4, **рис.:** 1, **табл.:** 2, **бібл.:** 20

Abstract. The article examines the issue of integrating process and project management as an effective tool for business development in the conditions of a recovery economy. The relevance of this issue is due to the need to transform traditional management approaches, which do not always meet the challenges of the post-crisis period, in particular,

post-war recovery. In the new realities, enterprises must simultaneously ensure the stability of current business processes and the implementation of innovative changes focused on strategic growth. Sustainable business development requires a combination of a project approach, as a mechanism for achieving specific goals and implementing innovations, with a process approach that ensures standardized, continuous and resource-efficient functioning. In the dynamic environment of post-crisis development, such integration allows enterprises to increase adaptability, reduce operational risks and increase long-term sustainability. The purpose of the article is to substantiate the feasibility of integrating process and project management in business in the conditions of a recovery economy, as well as to develop appropriate management models taking into account a high level of uncertainty, resource constraints and the needs of strategic flexibility. The methodological basis of the study is the system and process approaches to management, the principles of project management. In the context of the renewable economy, the proposed systemic model of sustainable development is focused on achieving a balance between economic, social, environmental and innovative factors. The integration of process and project approaches allows enterprises not only to maintain stable operational activities, but also to flexibly implement changes. Such synergy allows for a more effective response to external challenges and ensures the strategic stability of the business in conditions of instability. In the post-crisis period, the business development strategy should be comprehensive, combining different areas of activity into a single managed system. The main role in the formation of such a strategy is played by the mission of the enterprise, which determines long-term guidelines and vectors of change. An important condition for competitiveness is the harmonious combination of economic results with social responsibility, environmental safety and the introduction of innovations. The proposed management model helps businesses adapt to difficult circumstances, use resources rationally, and ensure sustainable growth in the future. Further research should focus on developing a methodology for assessing the effectiveness of integrated management, adapting models to industry specifics, and implementing digital solutions to support management decision-making in the context of sustainable recovery.

Keywords: integration, process approach, project management, sustainable development, indicators, development strategy, business, renewable economy.

Formulas: 4, **fig.:** 1, **tab.:** 2, **bibl.:** 20

Постановка проблеми.

Запровадження правового режиму воєнного стану через збройну агресію РФ проти України обумовило не лише глибоку гуманітарну кризу, але й масштабну деструкцію національної інфраструктури, руйнування економічних зв'язків, істотні втрати у виробничому секторі, аграрній сфері, фінансах та соціальних інституціях. У цих умовах особливої актуальності набуває формування дієвих механізмів економічного відновлення, які б забезпечували баланс між невідкладними стабілізаційними заходами та довгостроковими трансформаційними змінами. Проте, на сьогодні відчувається брак комплексного, системно вивіреного бачення відбудови, яке б інтегрувало національні особливості, потребу в міжнародній допомозі, вимоги до соціальної згуртованості та вектор на структурне оновлення економіки [1].

Водночас сучасна управлінська наука та практика демонструють ефективність проєктного підходу в реалізації складних відновлювальних процесів у кризових та посткризових умовах. Незважаючи на це, інтеграція проєктного підходу в українську політико-

економічну практику залишається фрагментарною, що суттєво обмежує раціональність розподілу ресурсів та знижує результативність реалізації стратегічних пріоритетів. Отже, актуальним є вирішення питання впровадження проєктно-орієнтованого підходу, яке дозволить підвищити ефективність післявоєнної економічної реконструкції України з урахуванням її унікального контексту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика післявоєнного відновлення України набула інтенсивного розвитку в наукових колах, де дослідники акцентують на системному підході до реконструкції із використанням методів проєктного управління. Такий підхід розглядається як ефективний інструмент реалізації комплексних трансформацій у важливих секторах економіки, інфраструктури та соціальної сфери. Проєктне та процесне управління забезпечує гнучкість, структурованість та цілеспрямованість дій у складному й динамічному середовищі відбудови. З цієї точки зору існує необхідність інтеграції проєктних практик у державну політику та корпоративне управління, що дозволяє

підвищити результативність використання ресурсів і сприяти досягненню довгострокових стратегічних цілей у процесі національної реконструкції.

У дослідженні Holovnia, Zhurba, Zakharchuk, Verbovska, & Havran, (2025) акцентують на ролі проєктного менеджменту як каталізатора сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення. На прикладі кейсів із різних регіонів України продемонстровано, як системний підхід до управління проєктами сприяє досягненню соціально-економічних цілей. Дослідження підкреслює важливість цілеспрямованого залучення інституційного капіталу, міжгалузевої координації та прозорості управління ресурсами.

Інноваційний проєкт із впровадження плавучих сонячних панелей Cherniavskyi, (2025) презентує як екологічне та економічне рішення для регіонів, що постраждали від війни. Цей підхід демонструє мультиплікативний ефект: не лише екологічна реабілітація, а й стимулювання нових джерел доходу та створення робочих місць. Робота обґрунтовує можливості масштабування подібних рішень в рамках проєктно-орієнтованої моделі відновлення.

У роботі Cherniavska, & Cherniavskyi, (2025) проаналізували потенціал застосування цифрових двійників як інструменту для ефективної реконструкції соціально-економічних та екологічних систем України. Автори обґрунтовують доцільність використання віртуальних моделей об'єктів інфраструктури й довкілля, створених на основі геоданих і моніторингу в реальному часі. Такий підхід дозволяє оптимізувати управління ресурсами, прискорити відновлення та підвищити точність прийняття рішень. Дослідження також висвітлює практичні приклади застосування цієї технології, проблемні аспекти її впровадження та перспективи у межах моделі сталого розвитку.

У своєму дослідженні Colibășanu, (2025) підкреслила, що відбудова України

має відбуватися не як реакція на втрати, а як стратегічне перезавантаження її гео економічної позиції. Автор наголошує на важливості «відбудови з метою модернізації», де проєктне планування повинно враховувати безпековий, енергетичний та міжнародний контекст. Висвітлено приклади інтеграції національних цілей з вимогами глобального партнерства, особливо в рамках міжнародної технічної допомоги.

У роботі Trehub et al., (2024) досліджують макrorівневе застосування проєктного управління як основу структурної трансформації економіки. Вказано, що проєктне мислення дозволяє державним структурам гнучко реагувати на кризові виклики і впроваджувати зміни із системною орієнтацією на результат. Автори підкреслюють необхідність переходу від декларативного стратегування до проєктного реалізму.

Автори Dmytryshyn et al., (2025) відзначили, що соціально-економічні процеси перебувають у динамічному розвитку, формуючись під впливом як внутрішніх трансформацій суспільства, так і зовнішніх факторів, зокрема фінансової глобалізації та розширення глобальних комунікаційних і логістичних мереж. Війна суттєво змінила структуру та місію учасників цих процесів, посиливши орієнтацію на демократичні цінності й нову інституційну конфігурацію. Водночас завдання післявоєнного відновлення вимагає системного підходу до планування заходів відбудови, які б враховували обмеженість ресурсів і критерії ефективності проєктного управління. На тлі зростання державного боргу та воєнної ескалації особливого значення набуває стратегічна комунікація у сфері боргової політики та оптимізація сценаріїв фінансового управління. Акцент на інвестиційному підході та пошук альтернативних механізмів фінансування потребують комплексного регуляторного й інституційного супроводу.

У своїй роботі Chumachenko, (2025) обґрунтував стратегічну важливість

впровадження BIM-технологій у діяльність будівельних підприємств України як важливого інструменту цифровізації в умовах післявоєнного відновлення. Автор проаналізував еволюцію концепції Building Information Modeling, уточнив її сутність та окреслив бар'єри до впровадження в українському контексті, зокрема, нестачу ресурсів, кадровий дефіцит і фрагментарність регулювання. Запропоновано алгоритм імплементації BIM на рівні підприємств із урахуванням технічних та організаційних аспектів, а також перспектив міжнародного фінансування. Особливу увагу приділено потенціалу синергії BIM із технологіями штучного інтелекту для подальшої автоматизації й підвищення якості управління у будівельному секторі.

Автори Petrukha, Demydonok, & Hubanov, (2024) встановили, що біоекономіка є перспективним напрямом сталого розвитку, оскільки поєднує раціональне використання природних ресурсів, інноваційні технології та соціальну справедливість. У контексті повоєнного відновлення України біоекономіка розглядається як інструмент активізації економіки, екологічної реабілітації та створення нових робочих місць. Автори запропонували організаційно-економічну модель управління біоекономікою, що передбачає створення інженерних центрів і регіональних інвестиційних фондів для підтримки інновацій. Доведено, що впровадження такої моделі забезпечить синергію між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальними результатами у процесі післявоєнної реконструкції.

У роботі Holubieva, Sivkov, & Moskvina, (2025) здійснили правовий і організаційно-інституційний аналіз інтеграції міжнародних інвестиційних програм у систему підтримки ветеранського підприємництва в Україні. Обґрунтовано, що розвиток бізнесу серед ветеранів має не лише економічне, а й соціальне значення, сприяючи їхній

реінтеграції у мирне життя. Особливу увагу приділено необхідності створення державного координаційного механізму для регулювання участі таких суб'єктів у міжнародних програмах, включно з податковими стимулами, сертифікацією проєктів та правовим супроводом. На основі комплексного правового аналізу сформульовано пропозиції щодо вдосконалення законодавчого поля та інституційної взаємодії з міжнародними донорами як передумови ефективного післявоєнного відновлення та соціальної згуртованості.

Автори Gryshchenko, & Gulevets, (2025) обґрунтували зростаючу актуальність використання геоінформаційних систем (ГІС) у контексті відновлення інфраструктури, зруйнованої внаслідок катаклізмів та людської діяльності. Проведено аналіз можливостей застосування ГІС для оптимізації процесів реконструкції, зниження витрат і підвищення ефективності управлінських рішень. На основі статистичного аналізу та моделювання доведено, що впровадження таких систем скорочує терміни реалізації відновлювальних проєктів, покращує точність планування та зменшує ризики повторних руйнувань. Водночас дослідження виявило низку проблем, зокрема технічні бар'єри, брак кваліфікованих кадрів і загрози безпеці даних. Запропоновано практичні шляхи подолання цих викликів, включаючи створення національних стандартів, професійну підготовку фахівців та розширення доступу до цифрових технологій у процесах повоєнної відбудови України.

У роботі Кісільов, & Бедрій, (2025) акцентують увагу на необхідності пошуку ефективних управлінських рішень в умовах післявоєнної відбудови економіки України, з огляду на масштабні втрати інфраструктури, промисловості та соціальної сфери. У дослідженні запропоновано інтеграцію процесного та проєктного підходів як основи для досягнення балансу між стратегічною

гнучкістю й операційною ефективністю. Проекти розглядаються як засіб реалізації змін і інновацій, тоді як бізнес-процеси забезпечують стабільне функціонування та поступовий розвиток підприємств. Запропонована концептуальна модель включає стратегічне управління, моніторинг KPI та інтеграційний центр управління, який координує всі елементи системи, що дозволяє підвищити адаптивність управлінських рішень та відновлювальних ініціатив. Важливим елементом цієї моделі є узгодження цілей на різних рівнях управління – від стратегічного планування до оперативної реалізації проєктів. KPI використовуються як інструмент оцінки досягнень у межах як процесної, так і проєктної діяльності, що сприяє підвищенню прозорості та керованості. Інтеграційний центр управління, згідно з підходом авторів, відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між процесами та проєктами, підтримуючи гнучкість організаційної структури. Таким чином, запропонована система управління демонструє потенціал до впровадження в умовах економіки, орієнтованої на відновлення та стійкий розвиток.

Таким чином, огляд літератури засвідчує актуальність подальших досліджень інтеграції проєктного та процесного менеджменту в умовах відновлювальної економіки. Незважаючи на наявні концепції, бракує практичних моделей впровадження такої інтеграції в умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів. Особливої уваги потребує розробка інструментів, які забезпечують узгодження стратегічних цілей із операційною діяльністю бізнесу. Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення адаптивних управлінських рішень для післявоєнного відновлення економіки України.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є обґрунтування доцільності та розробка моделей інтеграції проєктного та процесного менеджменту в бізнесі в умовах відновлювальної економіки, з урахуванням потреб стратегічної гнучкості, ресурсної обмеженості та високого рівня невизначеності. Методологічну основу дослідження становлять системний й процесний підходи до управління, принципи проєктного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Об'єктом дослідження виступає забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах інтеграції процесного та проєктного управління в післякризовій економіці, що орієнтована на відновлення. Такий розвиток передбачає досягнення збалансованості між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю, екологічною безпекою та впровадженням інновацій, що в сукупності формують основу довгострокової конкурентоспроможності підприємств у змінному середовищі Кісільов, & Бедрій, (2025); Черненко, & Бедрій, (2024); Бедрій, (2024).

Сталий розвиток бізнесу нині розглядається як ключова управлінська концепція, що дозволяє компаніям не лише досягати короткострокових результатів, а й забезпечувати стійкість до глобальних викликів, таких як ресурсні обмеження, посилення конкуренції та вплив на довкілля Кісільов, & Бедрій, (2025); Бедрій, (2024); Міценко, Іванченко, Боднарюк, & Лозовий, (2022).

Інтегроване застосування процесного та проєктного підходів у цьому контексті виступає дієвим інструментом стратегічного управління, який дозволяє поєднати щоденну операційну стабільність із реалізацією змін та інновацій. Тому сталий розвиток бізнесу стає стратегічним пріоритетом у зв'язку з наступними причинами, що наведені у Табл. 1.

Таблиця 1

Причини сталого розвитку бізнесу

№ п/п	Причини	Обґрунтування
1	Глобальні екологічні виклики	Зростаюча увага до змін клімату, дефіциту природних ресурсів і екологічної деградації змушує бізнес впроваджувати практики, які мінімізують негативний вплив на довкілля
2	Зміни у споживчій поведінці	Сучасні споживачі віддають перевагу продуктам і послугам компаній, що демонструють соціальну відповідальність і екологічну свідомість
3	Конкурентоспроможність	Компанії, що впроваджують принципи сталого розвитку, мають довгострокові переваги через зниження витрат, покращення репутації та доступ до нових ринків
4	Регуляторні вимоги	Зростання регуляторного тиску на бізнес у питаннях екологічної відповідальності та корпоративного управління стимулює перехід до стійких моделей розвитку

Джерело: складено (систематизовано, узагальнено) та згруповано авторами з урахуванням даних Кісільов, & Бедрій, (2025); Бедрій, (2024); Міценко, Іванченко, Боднарюк, & Лозовий, (2022)

Інтегроване процесне та проєктне управління є підходом, що поєднує процесне управління, що забезпечує стандартизацію, постійне вдосконалення операцій та оптимізацію ресурсів та проєктне управління, яке орієнтоване на досягнення конкретних цілей через реалізацію інноваційних рішень. Синергія цих підходів дозволяє одночасно підтримувати стабільну операційну

діяльність і впроваджувати зміни, необхідні для досягнення сталого розвитку Черненко, & Бедрій, (2024); Цілі сталого розвитку України, (2019); Данченко, & Лепський, (2017). Для ефективного управління сталим розвитком бізнесу необхідно визначити ключові показники, що дозволять оцінювати прогрес та ефективність впроваджених заходів, які можна розділити на чотири основні групи (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові показники сталого розвитку бізнесу

№ п/п	Група показників	Ключові показники	Обґрунтування показників
1	Економічні	Операційна ефективність	Рівень прибутковості, рентабельність активів і капіталу
		Інвестиції у сталий розвиток	Частка бюджету, спрямованого на стійкі технології та ініціативи
		Витрати на одиницю продукції	Зменшення виробничих витрат через оптимізацію процесів
2	Екологічні	Екологічний слід	Вплив діяльності бізнесу на довкілля, включаючи викиди парникових газів і водоспоживання
		Споживання ресурсів	Частка відновлюваних ресурсів у загальному обсязі використаних
		Переробка відходів	Частка відходів, що повторно використовуються чи утилізуються
3	Соціальні	Рівень зайнятості	Кількість робочих місць, створених у бізнесі
		Задоволеність працівників	Оцінка умов праці, соціального захисту та корпоративної культури
		Соціальні інвестиції	Частка бюджету, спрямованого на підтримку місцевих громад і благодійність

Продовження Таблиці 1

4	Інноваційні	Впровадження технологій	Кількість інноваційних рішень, впроваджених у бізнес-процеси
		Інвестиції в НДДКР	Частка витрат на дослідження та розробки
		Цифровізація	Рівень інтеграції цифрових інструментів у процеси управління

Джерело: складено (систематизовано, узагальнено) та згруповано авторами з урахуванням даних Кісільов, & Бедрій, (2025); Цілі сталого розвитку України, (2019)

Сталий розвиток бізнесу передбачає досягнення таких цілей у тривалій перспективі: забезпечення стабільного економічного зростання через інноваційні та екологічно свідомі підходи до виробництва; зменшення негативного впливу на навколишнє середовище шляхом використання енергоефективних рішень і

повторного використання ресурсів; підвищення соціальної відповідальності через створення сприятливих умов праці та внесок у розвиток громади. Для досягнення зазначених цілей бізнесу необхідно виконувати наступні етапи на постійній основі (рис. 1).



Рис. 1. Етапи досягнення цілей бізнесу

Джерело: розроблено авторами

Впровадження інтегрованого процесного та проєктного управління дозволить бізнесу з врахуванням реалізації процесу управління ризиками: дозволяє досягти економічної стійкості, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку; покращити екологічні показники через раціональне використання ресурсів і зменшення негативного впливу на довкілля; підвищити рівень довіри з боку

клієнтів, партнерів і громадськості завдяки соціальній відповідальності; створити фундамент для довгострокового розвитку через інновації та адаптацію до глобальних викликів; знизити вплив ризиків на процес управління бізнесом.

Інтегроване процесне та проєктне управління з урахуванням реалізації процесу управління ризиками в поєднанні з чіткими показниками сталого розвитку в

умовах відновлювальної економіки створює ефективну систему для досягнення цілей сталого розвитку бізнесу, що відповідає сучасним вимогам та викликам. Виходячи із наведених вище показників сталого розвитку будь-якої компанії можна говорити про те, що універсального набору показників, які б адекватно визначали її стан, не існує Редько, & Мірошніченко, (2022); Панчишин, & Вдовин, (2023). Це пов'язано із тим, що концепція сталого розвитку включає такі аспекти, як: економічні, соціальні, політичні, екологічні, демографічні, етнічні та ін. Тому, перелік показників сталого розвитку для бізнесу можна визначати виходячи зі сфери діяльності за допомогою залучення експертів шляхом застосування експертних методів, зокрема й мозкового штурму. В експертній групі мають бути представлені інтереси усіх стейкхолдерів, які мають вплив на бізнес, зокрема споживачів товарів, робіт та послуг. Набір показників сталого розвитку бізнесу слід формувати із застосування системного підходу, для чого формуються вимоги щодо їх відбору Редько, & Мірошніченко, (2022); Панчишин, & Вдовин, (2023).

Структура параметрів у вигляді системної моделі показників сталого розвитку бізнесу має прикладний характер та спрямована на практичне застосування, а не на визначення фундаментальних аспектів. Системна модель показників сталого розвитку дозволяє формалізувати місію та загальну стратегію бізнесу у вигляді кортежу показників, які системно охоплюють усі аспекти їхньої діяльності, забезпечуючи кількісну повноту та збалансованість Кісільов, & Данченко, (2025). Ця модель розроблена на основі аналізу діяльності сучасних компаній України та світу, має ієрархічну структуру та побудована за принципом дерева цілей. Вона враховує інтереси ключових стейкхолдерів бізнесу: акціонерів (власників), споживачів послуг, бізнес-процесів, а також виробничого та допоміжного персоналу.

Сталий розвиток бізнесу вимагає балансу між економічними, екологічними та соціальними цілями, які використовують набір основних показників, які дозволяють вимірювати ефективність бізнесу та його вплив на суспільство і довкілля. Економічні показники є фундаментом сталого розвитку, оскільки вони відображають фінансову стабільність і стійкість бізнесу. Вони допомагають оцінити, наскільки ефективно компанія генерує дохід, управляє витратами і створює економічну цінність для акціонерів та суспільства. Крім того, ці показники вказують на здатність бізнесу інвестувати в інновації, створювати робочі місця і підтримувати місцеву економіку через податкові та соціальні внески. Стійка економічна основа є необхідною умовою для розвитку інших аспектів бізнесу. Екологічні показники дозволяють оцінити вплив діяльності бізнесу на довкілля і його зусилля зі зменшення цього впливу. Вони включають споживання енергії, використання природних ресурсів, обсяг викидів та утворення відходів, а також заходи зі збереження біорізноманіття. Ці показники допомагають компаніям впроваджувати екологічно відповідальні практики, знижувати екологічні ризики і відповідати вимогам екологічного законодавства. Сприятливий екологічний профіль бізнесу є важливим для його репутації і стійкості на ринку. Соціальні показники характеризують вплив бізнесу на добробут працівників, громади та суспільства в цілому. Вони включають умови праці, рівень оплати, дотримання прав людини, а також внесок у розвиток місцевих спільнот. Ці показники відображають зобов'язання компанії створювати справедливе і безпечне середовище для своїх працівників та підтримувати соціальні ініціативи. Забезпечення соціальної відповідальності сприяє підвищенню довіри з боку суспільства, що є важливим аспектом довгострокового успіху бізнесу.

Набір показників сталого розвитку бізнесу дозволяє оцінити баланс між економічними, екологічними та

соціальними аспектами діяльності. Їхній моніторинг та вдосконалення сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії, її репутації та довгостроковій стабільності. Представимо їх у вигляді наступного кортежу, кожен з яких є множиною значень, який задається кількісно, та характеризує стратегічний процес управління бізнесом (1):

$$P = \langle p_1, p_2, \dots, p_n \rangle, \quad (1)$$

де, наприклад, до кортежу показників, який буде характеризувати стан бізнесу, можна навести наступні: p_1 – загальний обсяг доходів, що визначає фінансовий успіх бізнесу та його здатність до зростання; p_2 – чистий прибуток, який свідчить про ефективність управління витратами та стабільність операцій; p_3 – інвестиції в інновації, що показує спрямованість бізнесу на довгостроковий розвиток; p_4 – рівень податкових платежів – підкреслює внесок компанії у розвиток суспільства; p_5 – коефіцієнт впливу ризиків – дозволяє визначити можливість виникнення ризиків та негативний вплив на діяльність бізнесу; p_6 – кількість створених робочих місць, що демонструє соціальну відповідальність бізнесу; p_7 – споживання енергії на одиницю продукції – вказує на енергоефективність виробничих процесів; p_8 – частка відновлюваних джерел енергії, яка демонструє зусилля компанії з переходу до екологічно чистих технологій; p_9 – обсяг викидів парникових газів, що оцінює внесок бізнесу у зміну клімату; p_{10} – рівень утилізації відходів – показує ефективність управління відходами та скорочення негативного впливу на довкілля; p_{11} – інвестиції у відновлення природних ресурсів, який характеризує довгострокову екологічну відповідальність; p_{12} – рівень оплати праці – демонструє турботу про фінансовий добробут працівників; p_{13} – кількість навчальних програм для персоналу, що свідчить про інвестиції у розвиток людського капіталу; p_{14} – частка місцевих постачальників – вказує на підтримку

локальної економіки; p_{15} – рівень участі у соціальних ініціативах – оцінює внесок компанії у суспільний розвиток; p_{16} – безпечні умови праці, що відображають турботу про здоров'я та безпеку працівників.

Зазначені показники можуть співвідноситись із певними вимірюваннями, які представляють собою впорядковану множину значень визначеного типу, яка наводиться у вигляді структурованої ієрархії (2):

$$k_i = \langle k_i^1, k_i^2, \dots, k_i^n \rangle, \quad (2)$$

де, наприклад, вимірювання можуть нести різне смислове навантаження: k_i^1 – сфера діяльності; k_i^2 – напрямки діяльності; k_i^3 – структурні підрозділи; k_i^4 – період часу; k_i^5 – грошові одиниці тощо.

Системна модель показників сталого розвитку в управлінні бізнесом в умовах відновлювальної економіки спрямована на забезпечення балансу між економічними, соціальними, екологічними та інноваційними аспектами для досягнення тривалої ефективності та конкурентоспроможності. Стратегія розвитку бізнесу в умовах відновлювальної економіки може ґрунтуватися на концептуальній моделі інтегрованого управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки (Кісільов, & Бедрій, 2025) та системній моделі показників сталого розвитку в управлінні бізнесом в умовах відновлювальної економіки (Кісільов, & Данченко, 2025). Виходячи із цього, можна говорити про те, що стратегія розвитку бізнесу є різноплановою та має бути цілісною, що поєднує усі аспекти діяльності бізнесу на основі певної сутності, зокрема місії бізнесу (Швед, & Горобець, 2023). Узагальнюючи аспекти стратегії розвитку бізнесу, можна формалізувати його стратегію в цілому, представивши її, з використанням теорії систем наступним чином (3):

$$S = \langle S^1, S^2, S^3, S^4, S^5, S^6, S^7, S^8, S^9, S^{10}, S^{11}, S^{12}, S^{13}, S^{14}, S^{15}, S^{16}, S^{17}, S^{18} \rangle, \quad (3)$$

де S – стратегія розвитку бізнесу; S^1 – сфери діяльності бізнесу; S^2 – напрями розвитку бізнесу; S^3 – місія бізнесу, впорядкована за напрямками; S^4 – бачення розвитку бізнесу, впорядковане за напрямками; S^5 – умови зовнішнього середовища бізнесу; S^6 – умови внутрішнього середовища бізнесу; S^7 – множина ризиків бізнесу; S^8 – множина можливостей бізнесу; S^9 – множина сегментів ринку бізнесу; S^{10} – множина зацікавленості клієнтів бізнесу; S^{11} – множина існуючих та інноваційних продуктів та послуг бізнесу; S^{12} – множина маркетингової стратегії бізнесу (позиціонування компанії, каналів просування, стратегії ціноутворення); S^{13} – множина типів та методів конкуренції на ринку; S^{14} – множина стратегій щодо управління фінансовою стабільністю бізнесу; S^{15} – множина стратегій впровадження інноваційних підходів та сучасних технологій; S^{16} – множина стратегій оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та розвитку людських ресурсів; S^{17} – множина стратегій реалізації програм соціальної та екологічної відповідальності (програми сталого розвитку, внесок у суспільство та екологічні ініціативи); S^{18} – множина проактивних моделей та методів.

Отже, за результатами структурного аналізу, можна зробити висновок, що на підставі розгляду детальної структури стратегії бізнесу (3) можливим стає створення бачення розробки стратегії бізнесу у формі відповідної моделі. Таким чином, модель розробки стратегії бізнесу можна представити наступним чином (4):

$$D = \langle S, D^1, D^2, D^3, D^4 \rangle,$$

де D – модель розробки стратегії бізнесу; D^1 – моделі та методи розробки стратегій; D^2 – організаційна структура, що здійснює розробку стратегій; D^3 – інструменти розробки стратегій, зокрема й ІТ; D^4 – обмеження та припущення щодо розробки стратегій.

Проведена формалізація стратегії бізнесу S та розробки стратегії D дає змогу здійснити наступний крок, а саме розробити відповідний метод за допомогою якого буде формуватися системна модель.

Висновки. Сформована системна модель показників сталого розвитку в управлінні бізнесом з точки зору відновлювальної економіки спрямована на досягнення збалансованого поєднання економічних, соціальних, екологічних та інноваційних чинників. Інтеграція процесного та проєктного управління дозволяє підприємствам не лише забезпечувати стабільність поточних операцій, а й ефективно впроваджувати інновації, адаптуючись до змінного зовнішнього середовища. Такий підхід створює передумови для довгострокової стійкості бізнесу, здатного відповідати на глобальні виклики, зокрема ресурсні обмеження та екологічні загрози.

Умови післякризового відновлення вимагають, щоб стратегія розвитку бізнесу була комплексною та інтегрованою, об'єднуючи всі складові діяльності в єдину логічну систему. Центральним елементом цієї стратегії має виступати чітко сформульована місія підприємства, яка визначає його довгострокові цілі та напрямки трансформації. Забезпечення узгодженості між економічними, соціальними, екологічними та інноваційними компонентами діяльності є ключовим фактором конкурентоспроможності в умовах відновлювальної економіки. Така модель управління дозволяє бізнесу ефективно реагувати на сучасні виклики, оптимально використовувати доступні ресурси та зберігати динамічний розвиток у перспективі.

Подальші дослідження з даної тематики доцільно присвятити поглибленому вивченню питань, що розробці методу формування системної моделі показників сталого розвитку в управлінні бізнесом в умовах відновлювальної економіки, а також практичного застосування запропонованих автором моделей та методів.

Література:

1. Кісільов, О.І., & Бедрій, Д.І. (2025). Концептуальна модель інтегрованого управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки. *Актуальні питання економічних наук*, 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15354746>
2. Holovnia, Y., Zhurba, O., Zakharchuk, V., Verbovska, L., & Havran, V. (2025). Analysis of Successful Cases of Sustainable Economic Development through Project Management in the Post-War Reconstruction of Ukraine. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(3), 301-310. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijefi.18572>
3. Cherniavskiy, B. (2025). Innovative use of floating solar panels in remediation: A product with a multiplicative effect for Ukraine's environmental restoration. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1(1), 13-24. URL: https://www.etimm.ase.ro/RePEc/aes/jetimm/2025/JETIMM_V01_2025_133.pdf
4. Cherniavska, T., & Cherniavskiy, B. (2025). Digital reconstructor: Integration of digital twins for the reconstruction and remediation of war-affected territories in Ukraine. *UKLO Proceedings: A Multidisciplinary Approach to Sustainable Development Goals*, 1(1), 137-145. DOI: <https://doi.org/10.20544/AISC.1.1.25.P13>
5. Colibășanu, A. (2025). A first look at the geoeconomic challenges of rebuilding Ukraine. *Ukraine's journey to recovery, reform and post-war development*. OAPEN, 75-87. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-66434-2_6
6. Trehub, O., Hudima, T., Kirin, R., Khomyn, V., Fedulova, I., Dzhalai, M. et al.; Cherniavska, T. (Ed.) (2024). Transformations of national economies under conditions of instability. Tallinn: Scientific Route OÜ, 296. DOI: <https://doi.org/10.21303/978-9916-9850-6-9>
7. Dmytryshyn, M., Ionin, Y., Tulai, O., Krupka, I., Alekseyenko, L., Stetsko, M. (2025). Communication Support for the Management of Socio-Economic Processes in the Context of Global Security. In: Hamdan, R.K. (eds). *Sustainable Data Management. Studies in Big Data*, 171, 131-144. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-83911-5_12
8. Chumachenko, A. (2025). Peculiarities of BIM Technology Integration in Construction Industry Enterprises of Ukraine. *Proceedings of Odessa Polytechnic University*, 1(71), 178-189. DOI: <https://doi.org/10.15276/opu.1.71.2025.20>
9. Petrukha, N., Demydonok, I., & Hubanov, O. (2024). Ethical aspects of bioeconomy in post-war reconstruction projects in Ukraine. *Economics, Finance and Management Review*, 4(20), 4-17. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-4-4-17>
10. Holubieva, V., Sivkov, S., & Moskvyn, B. (2025). The role of international investment programs in promoting the development of veteran entrepreneurship in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 11(3), 307-319. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-3-307-319>
11. Gryshchenko, I., Gulevets, D., Prokopenko, N., Dniprov, O., & Stadnikov, V. (2025). The use of geoinformation systems for planning and implementing the restoration of territorial communities. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(2), e25025. DOI: <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1008>
12. Черненко, Ю., & Бедрій, Д. (2024). Трансформація житлово-комунальних послуг через інноваційне управління стейкхолдерами: кроки до сталості. *Innovation and Sustainability*, 2, 33-43. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.33.43>
13. Бедрій, Д. (2024). Управління людськими ресурсами будівельної галузі на засадах сталого розвитку. *Матер. 80-ї науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу Одеської державної академії будівництва та архітектури* (с. 97). Одеса: вид-во ОДАБА.
14. Міценко, Н., Іванченко Г., Боднарчук В., & Лозовий Т. (2022). Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 67, 21-26. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-03>
15. Верховна Рада України (2019). Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
16. Данченко, О.Б., & Лепський, В.В. (2017). Сучасні моделі та методи управління проектами, портфелями проектів та програмами. *Управління розвитком складних систем*, 29, 46-54. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-29/7.pdf>
17. Редько, К., & Мірошниченко, В. (2022). Дослідження сталого розвитку в Україні: оцінка стану виконання цілей. *Підприємництво та інновації*, 22, 5-13. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.1>
18. Панчишин, Т., & Вдовин, М. (2023). Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. *Економіка та суспільство*, 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23>
19. Данченко, О.Б., & Кісільов, О.І. (2025). Формування системи показників сталого розвитку в управлінні бізнесом в умовах відновлювальної економіки. *Управління проектами у розвитку суспільства. Тези доповідей XXII міжнародної науково-практичної конференції* (с. 135-139). Київ: вид-во КНУБА.
20. Швед, В.В., & Горобець, В.П. (2023). Методичні підходи до розробки стратегії підприємства. *Подільський науковий вісник*, 2(26), 44-49. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-26-9>

УДК 658.14
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-205-214

Дата надходження: 22.08.2025
Дата прийняття до друку: 09.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ АДАПТИВНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ТА КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Марта Копитко¹, Дмитро Ткачук²

¹ 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, Україна, e-mail.: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

² Аспірант, кафедра управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail.: tkachukdv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3138-3864>

FORMATION OF BUSINESS RESILIENCE OF AN ENTERPRISE THROUGH THE APPLICATION OF ADAPTIVE FINANCIAL RISK AND CRISIS MANAGEMENT SYSTEMS IN THE CONDITIONS OF A CIRCULAR ECONOMY

Marta Kopytko¹, Dmytro Tkachuk²

¹ Doctor of science (Economics), professor, professor of management technologies department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, 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>

² Postgraduate student, Department of the management technologies, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail.: tkachukdv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3138-3864>

Анотація. Актуальність теми нашої статті зумовлена різкою зростаючою мінливістю зовнішнього середовища, ресурсними обмеженнями та прискореним переходом до моделей циркулярної економіки, у яких вартість формується через подовження життєвого циклу продукту, повторне використання, ремонт, придатність і відновлення матеріальних потоків. Мета статті передбачає обґрунтування процесу формування бізнес-стійкості підприємства в умовах циркулярної економіки шляхом застосування адаптивних систем управління фінансовими ризиками та кризовими ситуаціями. Об'єкт дослідження являє собою процеси та механізми забезпечення бізнес-стійкості підприємства через поєднання економічних і екологічних результатів у фінансовому плануванні та контролі. Обґрунтовано інтегровану концепцію формування бізнес-стійкості підприємства в умовах циркулярної економіки шляхом запровадження адаптивних систем управління фінансовими ризиками та кризовими ситуаціями. Визначено специфіку профілю ризику для циркулярних моделей. Доцільність застосування адаптивних систем управління фінансовими ризиками та кризовими ситуаціями полягає у їх здатності навчатися на потоці даних, оперативно оновлювати припущення і сценарії, поєднувати кількісні методи зі стратегічною експертизою менеджменту. Встановлено, що інтеграція економічних та екологічних метрик у фінансове планування підвищує безпековий потенціал підприємства, стабілізує грошові потоки, зменшує втрати від повернень і дефектності, оптимізує запаси та розширює доступ до інструментів зеленого фінансування. Доведено, що для підприємства малого та середнього бізнесу адаптивні системи компенсують обмеженість ресурсів завдяки швидкості навчання на даних і гнучкості управлінських інтервенцій. Охарактеризовано вимоги до управлінської системи адаптивного характеру впливу. Практична значущість проявляється у підвищенні кредитоспроможності, зниженні вартості капіталу, зміцненні репутаційної надійності та уніфікації управлінських рішень за умов високої невизначеності ринку.

Ключові слова: бізнес-стійкість підприємства, циркулярна економіка, фінансові ризики, адаптивні системи, безпековий потенціал, підприємства, фінансова безпека, система управління, управління в кризових ситуаціях.

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

Abstract. *The relevance of the topic of our article is due to the sharp increase in the variability of the external environment, resource constraints and the accelerated transition to circular economy models, in which value is formed through the extension of the product life cycle, reuse, repairability and restoration of material flows. The purpose of the article is to substantiate the process of forming business sustainability of an enterprise in the conditions of a circular economy through the application of adaptive financial risk and crisis management systems. The object of the study is the processes and mechanisms for ensuring business sustainability of an enterprise through the combination of economic and environmental results in financial planning and control. The integrated concept of forming the business resilience of an enterprise in a circular economy by introducing adaptive financial risk and crisis management systems is substantiated. The specifics of the risk profile for circular models are determined. The feasibility of using adaptive financial risk and crisis management systems lies in their ability to learn from the data flow, promptly update assumptions and scenarios, and combine quantitative methods with strategic management expertise. It is established that the integration of economic and environmental metrics into financial planning increases the security potential of the enterprise, stabilizes cash flows, reduces losses from returns and defects, optimizes inventories, and expands access to green financing tools. It is proven that for small and medium-sized businesses, adaptive systems compensate for resource limitations due to the speed of data learning and the flexibility of management interventions. The requirements for a management system of adaptive impact are characterized. The practical significance is manifested in increasing creditworthiness, reducing the cost of capital, strengthening reputational reliability and unifying management decisions in conditions of high market uncertainty.*

Keywords: *business sustainability of the enterprise, circular economy, financial risks, adaptive systems, security potential, enterprises, financial security, management system, crisis management.*

Formulas:0; **fig.:** 2; **tab.:** 2; **bibl.:**15

Постановка проблеми. Актуальність теми нашої статті зумовлена різкою зростаючою мінливістю зовнішнього середовища, ресурсними обмеженнями та прискореним переходом до моделей циркулярної економіки, у яких вартість формується через подовження життєвого циклу продукту, повторне використання, ремонтпридатність і відновлення матеріальних потоків. В такого роду умовах фінансові ризики підприємства набувають нових форм, оскільки коливання цін на вторинну сировину, технологічна невизначеність переробних процесів, вимоги розширеної відповідальності виробника, екологічні, соціальні та управлінські показники, а також репутаційні чинники безпосередньо впливають на ліквідність, структуру витрат і доступ до фінансових ресурсів. Слід наголосити, що бізнес-стійкість у циркулярній моделі неможлива без адаптації фінансової архітектури. Відтак, необхідні гнучкі підходи до оцінювання активів, які зберігають відновну вартість, інструменти стрес-тестування у зв'язку зі зміною регуляторних норм, а також механізми раннього попередження щодо ймовірних розривів у ланцюгах створення доданої вартості. На нашу думку, саме інтеграція екологічних та економічних параметрів у фінансове планування і контроль дає змогу перетворити ризик на

джерело стратегічної переваги, зміцнюючи безпековий потенціал підприємства.

Доцільність застосування адаптивних систем управління фінансовими ризиками та кризовими ситуаціями полягає у їх здатності навчатися на потоці даних, оперативно оновлювати припущення і сценарії, поєднувати кількісні методи зі стратегічною експертизою менеджменту. Слід зазначити, що такі системи інтегрують моніторинг матеріальних потоків, виробничих дефектів, повернень і зобов'язань за програмами повернення продукції, що дає змогу своєчасно коригувати бюджети, політику ціноутворення, страхове покриття та інструменти хеджування. Використання аналітики, методів сценарного аналізу, машинного навчання і рішень на основі технологій штучний інтелект підтримує прийняття рішень у реальному часі, підвищує прозорість ризиків та сприяє формуванню резервів під специфічні циркулярні зобов'язання. Можна стверджувати, що для підприємства, зокрема для підприємства малого та середнього бізнесу, адаптивні системи стають інфраструктурою стійкості. Так, вони узгоджують фінансові стимули з відновною логікою виробництва і споживання, забезпечують стабільність грошових потоків, зменшують втрати від

кризових подій та відкривають доступ до зеленого фінансування. У підсумку зростає бізнес-стійкість, підвищується конкурентоспроможність і посилюється відповідність принципам циркулярної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади фінансової стійкості підприємства традиційно пов'язуються з категоріями фінансової рівноваги, платоспроможності та відтворення капіталу. До прикладу, Т. Гудзь (2015) зазначає, що фінансова рівновага є базовим елементом понятійного апарату фінансів підприємства і виступає системоутворювальним орієнтиром для управлінських рішень. На нашу думку, саме таке трактування дозволяє перенести акцент з ізольованих показників на узгодженість потоків ресурсів і зобов'язань у часі, що є критичним для бізнес-стійкості в умовах циркулярної економіки. О. Майор (2013) підкреслює проблеми забезпечення фінансової стійкості через структурні дисбаланси, недосконалу систему контролю та слабку адаптивність політик. Методичні підходи до аналізу фінансового стану детально висвітлені у роботах Ю. Ковтуненка (2016), де систематизовано індикатори ліквідності, ділової активності, рентабельності та структури капіталу. Слід зазначити, що така методика створює основу для побудови карт ризиків і для сценарного аналізу, однак потребує розширення у бік урахування операційних циклів відновлення та повторного використання, які змінюють динаміку запасів і грошових потоків. В. Готра, В. Ріпич і А. Дячок (2017) наголошують на діагностиці фінансового стану як передумові для визначення шляхів його покращення; автори окреслюють практичні кроки з оптимізації витрат, структури оборотного капіталу та політики розрахунків. У логіці нашої теми ці підходи трансформуються в адаптивні політики: гнучкі кредитні ліміти, динамічне ціноутворення та формування резервів під гарантійні зобов'язання з урахуванням циклів ремонту і переробки. М. Денисенко

(2019) узагальнює інструменти покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання, приділяючи увагу підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації грошових потоків та удосконаленню системи планування. Слід зауважити, що в контексті циркулярної економіки такі заходи посилюються інтеграцією показників матеріальної циркулярності, рівня повернень і дефектності, часу циклу ремонту і відновлення, що безпосередньо впливають на стабільність грошових потоків і маржинальність. А. Матвійчук (2010) демонструє потенціал сучасних інструментів моделювання — теорії нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу — для оцінювання фінансової стійкості та раннього попередження. Системи планування і управління фінансовими ресурсами, описані О. Кириленком, Б. Малиняком, В. Письменним і В. Русіним (2015), надають корисні інституційні рамки для узгодження стратегічних цілей з бюджетними обмеженнями і ризик-апетитом. Хоча дослідження зосереджене на рівні територіальної громади, принципи прозорості, програмно-цільового підходу, багаторічного планування та моніторингу результативності є безпосередньо застосовними і на рівні підприємства.

Емпіричну базу для кількісної перевірки управлінських гіпотез забезпечує праця В. Єлейка, Р. Боднара і М. Демчишина (2023), у якій представлено інструментарій економетричного аналізу діяльності підприємства. Автори демонструють можливості побудови регресійних, панельних і часових моделей для зв'язування операційних показників з фінансовими результатами. У межах нашої теми це відкриває шлях до моделювання причинно-наслідкових зв'язків між індикаторами циркулярності (частка повторного використання, інтенсивність зворотної логістики, швидкість відновлення) та показниками бізнес-стійкості (стабільність грошових потоків, вартість капіталу, імовірність фінансових

труднощів). Слід наголосити, що поєднання економетричних підходів з методами нечіткої логіки і штучного інтелекту створює гібридні моделі, здатні враховувати як стохастичні, так і нечітко-алгоритмічні аспекти ризику.

Формулювання цілей статті. Мета статті передбачає обґрунтування процесу формування бізнес-стійкості підприємства в умовах циркулярної економіки шляхом застосування адаптивних систем управління фінансовими ризиками та кризовими ситуаціями. Об'єкт дослідження являє собою процеси та механізми забезпечення бізнес-стійкості підприємства через поєднання економічних і екологічних результатів у фінансовому плануванні та контролі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-стійкість підприємства у логіці циркулярної економіки означає здатність підтримувати стабільність грошових потоків, прибутковість і репутаційну надійність за умов обмеженості ресурсів, регуляторних змін і технологічної невизначеності (Н.

Пігуль, 2019; Р. Чемчикаленко, 2019). Вважаємо, що саме циркулярні моделі створюють новий профіль ризику. Відтак, чутливість до коливань цін на вторинну сировину, ризики повернень і зворотної логістики, вимоги розширеної відповідальності виробника, залежність від партнерських екосистем, а також зростання значущості екологічних, соціальних та управлінських показників. Слід наголосити, що економічний та екологічний ефекти тут взаємопов'язані. Так, саме ефективне використання матеріалів і енергії знижує витрати, а відповідність принципам відновлення підвищує доступ до зеленого фінансування і зменшує ризики штрафів, судових позовів і втрати довіри. На нашу думку, актуальність теми визначається саме потребою інтегрувати ці фактори у систему управління фінансовими ризиками, перетворивши екологічні та регуляторні вимоги на джерело конкурентних переваг та безпекового потенціалу (табл.1).

Таблиця 1

Етапи формування бізнес-стійкості підприємства шляхом застосування адаптивних систем управління фінансовими ризиками

Етап	Зміст етапу, цілі та інструменти
Діагностика матеріальності ризиків і рівня зрілості	Комплексне картування фінансових ризиків у логіці циркулярної економіки з урахуванням коливань цін на вторинну сировину, зворотної логістики, програм розширеної відповідальності виробника, екологічних, соціальних та управлінських показників. Визначення ризик-апетиту, побудова базових сценаріїв і контрсценаріїв, первинна оцінка безпекового потенціалу підприємства. Формування переліку індикаторів, зокрема ліквідність, стабільність грошових потоків, оборотність запасів із відновною вартістю, рівень повернень і дефектності.
Єдиний контур даних і цифрове віддзеркалення процесів	Інтеграція виробничих, фінансових, збутових та екологічних даних у єдину архітектуру з чіткими правилами якості даних. Узгодження даних із систем планування ресурсів підприємства та систем управління взаєминами з клієнтами, підключення датчиків і журналів подій, використання цифрових представлень виробів для прогнозування повернень, ремонту і залишкової вартості. Налаштування політик доступу, аудит слідів, забезпечення відтворюваності розрахунків і простежуваності рішень.

Продовження Таблиці 1

Моделювання ризиків та система ранніх сигналів	Розроблення моделей прогнозування касових розривів, неплатоспроможності контрагентів у прямих і зворотних ланцюгах, коливань маржинальності переробки та ремонту. Використання сценарного аналізу, стрес-тестування, методів імітаційного моделювання, оновлення припущень за Байєсівською логікою, застосування аналітики та рішень на основі технологій штучний інтелект. Налаштування сигналів раннього попередження щодо аномалій у собівартості, швидкості обігу матеріалів, тривалості циклу ремонту і відновлення.
Керовані інтервенції та операційно-фінансові відповіді	Проектування дій у відповідь: хеджування цін на енергоносії та сировину, коригування політики цін, страхове покриття критичних операцій, гнучкі кредитні ліміти для клієнтів і постачальників, створення резервів під гарантійні зобов'язання, перерозподіл виробничих потужностей і підрядних програм. Запуск комітетів з ризиків, формування карти контролів і матриці відповідальності, навчання персоналу, прозора комунікація зі стейкхолдерами.
Масштабування та контур постійного вдосконалення	Перехід від пілотних проєктів до масштабного впровадження з регулярною ревізією ризик-апетиту, оновленням моделей і процесів. Встановлення ключових показників ефективності, пов'язаних із фінансовими та екологічними результатами: індикатор матеріальної циркулярності, частка відремонтованих виробів, швидкість зворотної логістики, стабільність грошових потоків і норма прибутковості від відновних інвестицій. Інтеграція зеленого фінансування, періодичні внутрішні й зовнішні аудити, культура навчання і покращень.

Джерело: сформовано авторами

Адаптивні системи управління фінансовими ризиками та кризовими ситуаціями забезпечують безперервний моніторинг, навчання на потоці даних і оперативне оновлення політик. Вони поєднують виробничі, логістичні, збутові та фінансові дані, відстежують матеріальні потоки, показники повернень, рівень дефектності, зобов'язання за гарантіями і програмами повернення продукції, а також вплив регуляторних змін на собівартість і маржинальність. Слід зазначити, що сучасні інструменти аналітики і технологій

штучний інтелект дають можливість будувати раннє попередження про касові розриви, дефіцит оборотного капіталу, накопичення неліквідних запасів та збоїв у зворотній логістиці, а також підказують управлінські дії у реальному часі (О. Крухмаль, 2007; А. Штангрет, 2024; М. Копитко, 2024). Для підприємства малого та середнього бізнесу це особливо цінно, адже гнучкість і швидкість реагування часто замінюють масштаб і дорогі страхові інструменти (табл.2).

Таблиця 2

Вплив циркулярної економіки на бізнес-стійкість підприємства

Сфера впливу	Механізм у циркулярній економіці	Ключові показники для моніторингу	Ефект для бізнес-стійкості
Економіка ресурсів і витрат	Замикання матеріальних потоків через повторне використання, ремонтопридатність, відновлення та переробку, підвищення ефективності енергоспоживання і матеріаломісткості.	Індикатор матеріальної циркулярності, частка повторного використання, відходи на одиницю продукції, енергоємність, собівартість переробки.	Зниження витрат і чутливості до коливань цін на первинну сировину, стабілізація маржі та грошових потоків, зростання прогнозованості результатів.

Продовження Таблиці 2

Доступ до капіталу та вартість фінансування	Відповідність екологічним, соціальним та управлінським вимогам, підкріплена вимірюваними результатами, відкриває шлях до зелених облігацій і кредитних ліній із прив'язкою до показників сталості.	Частка інвестицій із підтвердженою екологічною результативністю, вартість залучення капіталу, коефіцієнти покриття боргу, рейтинг сталості.	Розширення джерел фінансування на вигідніших умовах, зменшення фінансових ризиків, підвищення інвестиційної привабливості та репутаційної надійності.
Операційна надійність і ланцюги постачання	Розвиток зворотної логістики, модульний дизайн виробів, локалізація матеріальних циклів, гнучкі партнерства для відновних процесів, цифрова простежуваність.	Час циклу ремонту, рівень дефектності, частка повернень, індекс надійності постачальників, тривалість відновлення після збоїв.	Менша частота і тривалість збоїв, коротший час відновлення, оптимізація запасів, нижчі резерви під переривання діяльності, вищий рівень готовності до криз.
Регуляторний і ринково-репутаційний вимір	Дотримання норм розширеної відповідальності виробника, прозорість і відкритість даних, еко-дизайн та екологічна сертифікація, участь у ініціативах відповідального бізнесу.	Частка продукції з екологічною сертифікацією, кількість інцидентів невідповідності, результати перевірок, оцінки зацікавлених сторін і рівень довіри клієнтів.	Зменшення ризику штрафів і судових витрат, укріплення довіри споживачів, зростання лояльності та ринкової премії, стійкі довгострокові відносини зі стейкхолдерами.

Джерело: сформовано авторами

Методичне ядро таких систем включає сценарний аналіз, стрес-тестування і контрсценарії, метод Байєсівського оновлення припущень, а також імітаційне моделювання. Можна стверджувати, що для циркулярних моделей ключовим стає зв'язок операційних індикаторів з фінансовою оцінкою фінансового ризику. Відтак, вартість під ризиком для прибутку та грошового потоку, чутливість до зміни ціни вторинної сировини, імовірність дефолту контрагентів у ланцюгу

зворотної логістики, оцінка резервів під гарантійні зобов'язання і знецінення активів із відновною вартістю. Такі системи підтримують прийняття рішень щодо хеджування цін на енергоносії та сировину, страхового покриття критичних операцій, динамічної політики кредитування клієнтів і постачальників, а також управління інвестиційним портфелем проектів повторного використання, ремонту та переробки (рис.1).

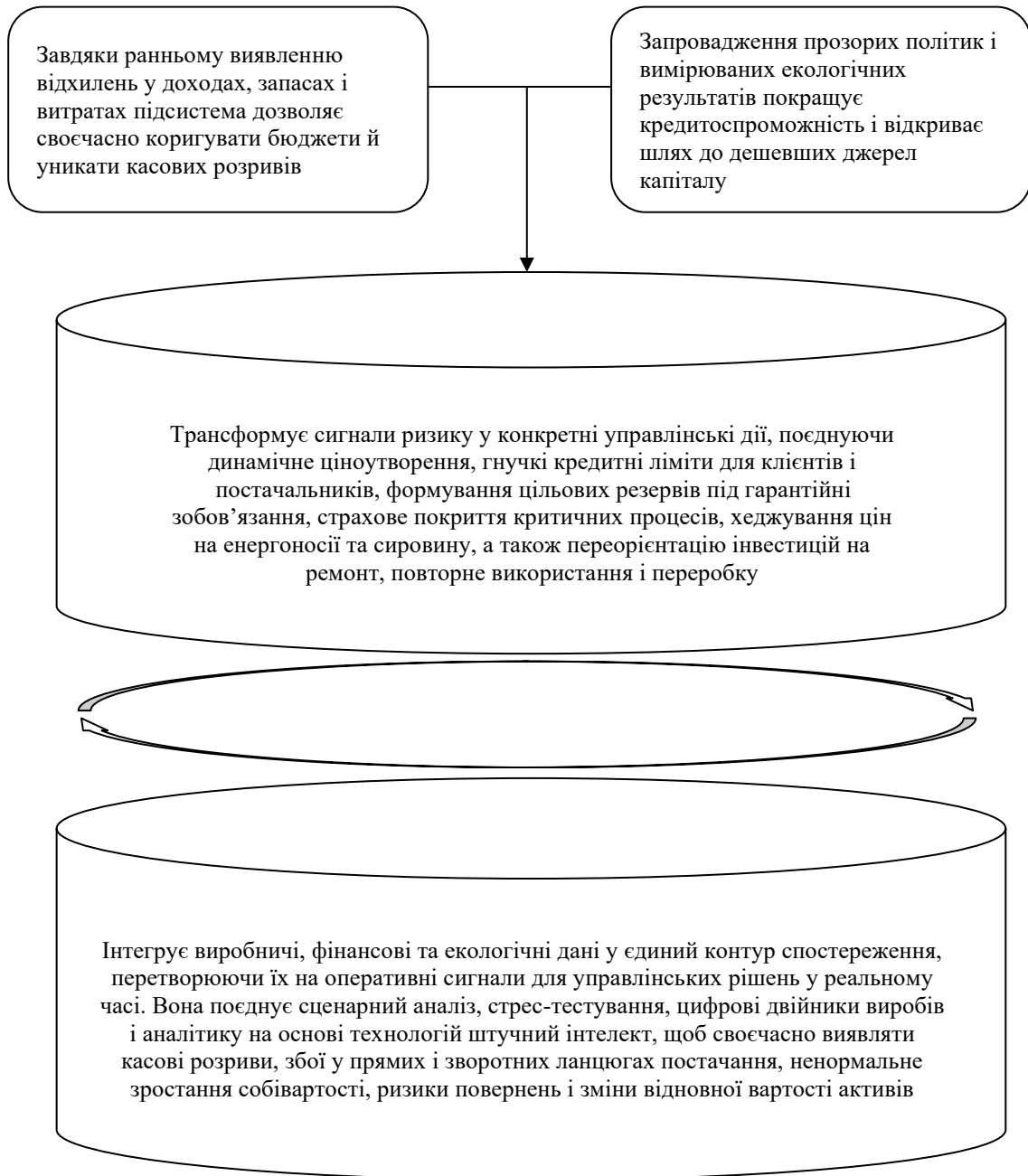


Рис.1. Адаптивні підсистеми в системі формування бізнес-стійкості підприємства

Джерело: сформовано авторами

Керованість і прозорість забезпечуються через належну структуру управління ризиками. Так, визначення ризик-апетиту, ролей і відповідальності, регулярні комітети з ризиків, карта ризиків, реєстр контрольних заходів та ключові показники ефективності з чіпкими порогами спрацювання. У циркулярній економіці до фінансових показників слід прив'язати спеціальні індикатори, такі як індикатор

матеріальної циркулярності, рівень повернення і повторного використання, частка відремонтованих виробів, тривалість циклу ремонту, крива залишкової вартості та інтенсивність використання. Слід зауважити, що якісні дані тут критичні, тому важливо інвестувати у стандарти даних, хмарні рішення, цифрові двійники виробів і прозорість ланцюга постачання (рис.2).



Рис.2. Напрямки удосконалення бізнес-стійкості підприємства шляхом застосування адаптивних систем управління фінансовими ризиками та кризовими ситуаціями

Джерело: сформовано авторами

Практична дорожня карта впровадження включає діагностику ризиків і матеріальності, побудову єдиного контуру даних, проектування моделей і сигналів раннього попередження, пілотування на критичних процесах, масштабування та постійне вдосконалення. Економічний ефект проявляється через стабілізацію грошових потоків, зниження втрат від відходів і повернень, оптимізацію запасів,

підвищення норми прибутковості інвестицій у відновні технології, а також у доступі до зелених облігацій і кредитів з прив'язкою до показників сталості (О. Sylkin, 2023). Екологічний ефект відображається у скороченні викидів, зменшенні матеріаломісткості та подовженні життєвого циклу продукції. У підсумку підприємство підвищує бізнес-стійкість, посилює конкурентоспроможність і формує репутацію відповідального учасника

ринку, який узгоджує фінансові стимули з відновною логікою виробництва і споживання.

Адаптивні системи управління фінансовими ризиками перетворюють різноманітні сигнали на конкретні управлінські дії, поєднують економічні та екологічні цілі, надають керівництву інструменти для своєчасного коригування бюджетів, інвестицій та політик, а також відкривають шлях до партнерств, де спільна відповідальність зменшує індивідуальний ризик. Для підприємства малого та середнього бізнесу це шанс інституціоналізувати гнучкість, а для великого підприємства це можливість побудови масштабованої інфраструктури стійкості. На нашу думку, саме така інтегрована логіка управління дозволяє не лише пережити кризи, а й зростати завдяки ним, утримуючи баланс між фінансовою результативністю і безпекою.

Висновки. Узагальнюючи, можна стверджувати, що формування бізнес-стійкості підприємства в умовах циркулярної економіки невіддільне від впровадження адаптивних систем управління фінансовими ризиками та кризовими ситуаціями. Такі системи поєднують безперервний моніторинг матеріальних і фінансових потоків, сценарний аналіз, стрес-тестування, методи імітаційного моделювання та інструменти на основі технологій штучний інтелект, забезпечуючи своєчасні управлінські рішення і прозорість ризиків. Слід наголосити, що

інтеграція економічних та екологічних показників у фінансове планування трансформує ризики циркулярних моделей на джерело конкурентної переваги: стабілізуються грошові потоки, зменшуються втрати від повернень і дефектності, підвищується ефективність використання ресурсів, посилюється безпековий потенціал та розширюється доступ до інструментів зеленого фінансування. На практичному рівні доцільність такої трансформації підтверджується дорожньою картою змін. Слід зазначити, що керованість забезпечується через чітко визначений ризик-апетит, ролі та відповідальність, карту ризиків, реєстр контрольних заходів і систему ключових індикаторів, прив'язаних як до фінансових метрик, так і до показників циркулярності. На нашу думку, для підприємства, зокрема для підприємства малого та середнього бізнесу, це не просто набір інструментів, а стратегічна інфраструктура стійкості, що узгоджує економічні та екологічні цілі, підвищує репутаційну надійність і довгострокову вартість.

Перспективи подальших досліджень бачимо у побудові кількісних моделей зв'язку між індикаторами циркулярності та фінансовими ризиками, розробці методик оцінювання відновної вартості активів і резервів під зобов'язання з повернення та ремонту, а також у створенні галузевих еталонів для стрес-тестування ланцюгів прямої і зворотної логістики.

Література:

1. Матвійчук А.В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. *Вісник НАН України*, 2010, № 9.
2. Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Русін В. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 396 с.
3. Ковтуненко Ю.В. Методичні основи аналізу фінансового стану промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 8/2. С. 40–41.
4. Готра В.В., Ріпич В.В., Дячок А.В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його

- покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 219–223.
5. Денисенко М.П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. № 12. С. 61–65.
6. Слейко В., Боднар Р., Демчишин М. Економетричний аналіз діяльності підприємства. Тернопіль : Богдан, 2023. 368 с.
7. Майор О. Проблеми забезпечення фінансової стійкості підприємств. *Науковий вісник*. 2013. № 11.3. С. 130–133.
8. Гудзь Т. П. Місце фінансової рівноваги у понятійному апараті фінансів підприємств. Теорія

і практика сучасної економіки : матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Черкаси, 19 листопада 2015 р.). Черкаси : Черкаський державний технологічний університет, 2015. С. 85–87.

9.Крухмаль О. В. Оцінка фінансової стійкості як динамічної характеристики банку. Вісник УАБС. 2007. № 1 (22). С. 75–78.

10.Пігуль Н. Г., Хомутенко А. В. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства та механізму управління нею. Вісник СумДУ. 2019. № 2. С. 80–87.

11.Чемчикаленко Р.А., Сукрушева Г.О., Ткаченко А.Ю. Теоретичні основи управління фінансовим станом підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 27. С. 350–354.

12.Сусіденко О. В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методи, практика : монографія. Київ : ЦУЛ, 2015. 128 с

13.Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227-237.

14.Копитко М., Ткачук Д. Управління стійкістю і персоналом в організаціях та закладах охорони здоров'я у кризових ситуаціях: виклики в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №3 (75). С. 93-101.

15.Корытко, М., & Sylkin, O. Modelling information support for combating corruption in the economic security management system of the state. *Social and Legal Studios*, 6(3), 2023, 60-66.

УДК 658.8:004.738.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-215-222

Дата надходження: 17.08.2025

Дата прийняття до друку: 25.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

АКТИВНІСТЬ КОМПАНІЙ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ B2B-ПОСЛУГ

Ірина Петрова¹, Ірина Дячук², Сергій Зайцев³

¹Д-р екон. наук, професор, кафедри маркетингу та поведінкової економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

²Канд. екон. наук, доцент кафедри маркетингу та поведінкової економіки ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Diachuk@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7032-9379>

³Здобувач другого року ОС Магістр, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ZaitsevSO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3352-1121>

CORPORATE ACTIVITY IN SOCIAL MEDIA AS A DRIVER OF CONSUMER TRUST IN THE B2B SERVICES MARKET

Iryna Petrova¹, Iryna Dyachuk², Sergiy Zaitsev³

¹Doctor of Economic Sciences, Professor, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

²PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Behavioral Economics «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Diachuk@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7032-9379>

³Master's student of the Department of Marketing and Behavioral Economics «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ZaitsevSO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3352-1121>

Анотація. Актуальність теми зумовлена активними трансформаціями у поведінці споживачів на ринку B2B послуг, де цифровізація та швидкий розвиток соціальних мереж стають ключовими факторами конкурентоспроможності компаній. Якщо раніше взаємодія у B2B була обмежена переважно офлайн-комунікацією та прямими діловими зустрічами, то сьогодні соціальні медіа перетворилися на основний канал створення іміджу, формування довіри та підтримання тривалих відносин між партнерами. Довіра у сфері B2B розглядається як вирішальний чинник, що безпосередньо впливає на готовність клієнтів до співпраці, а отже, визначає і стабільність бізнесу. Мета статті полягає у визначенні ролі активності компаній у соціальних мережах у формуванні довіри споживачів та розробленні практичних рекомендацій для підвищення ефективності цифрової комунікації. Методологічну основу дослідження склали контент-аналіз офіційних сторінок компаній у LinkedIn, Facebook, Instagram і YouTube, SWOT-аналіз маркетингової діяльності консалтингової компанії та опитування представників B2B-сегменту. Результати показали, що регулярна присутність у соціальних мережах, використання персоналізованого контенту, демонстрація реальних кейсів і відгуків клієнтів, а також своєчасне реагування на повідомлення значно підвищують рівень довіри та формують сприйняття компанії як надійного партнера. важливим чинником виявився і розвиток персонального бренду керівників та співробітників, який забезпечує автентичність і прозорість комунікації. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до аналізу взаємозв'язку між активністю у соціальних мережах і формуванням довіри у B2B комунікаціях, а також у врахуванні новітніх інструментів відеоконтенту, employee-generated content та інтерактивних форматів. Практичне значення отриманих результатів полягає в наданні рекомендацій компаніям щодо побудови контент-стратегії, впровадження CRM рішень і використання соціального доказу для зміцнення репутаційного капіталу. Перспективи подальших досліджень передбачають аналіз впливу генеративного штучного інтелекту на залучення аудиторії та вивчення особливостей адаптації B2B комунікацій у нових цифрових екосистемах

Ключові слова: B2B-маркетинг, соціальні мережі, довіра споживачів, контент-стратегія, employee-generated content, персональний бренд, CRM, діджитал-комунікації.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 1, бібл.: 13

Abstract. The relevance of the topic is due to active transformations in consumer behaviour in the B2B services market, where digitalisation and the rapid development of social networks are becoming key factors in the competitiveness

of companies. Whereas previously interaction in B2B was limited mainly to offline communication and direct business meetings, today social media has become the main channel for creating an image, building trust and maintaining long-term relationships between partners. Trust in the B2B sector is seen as a decisive factor that directly influences customers' willingness to cooperate and, therefore, determines the stability of the business. The purpose of this article is to determine the role of companies' activity on social networks in building consumer trust and to develop practical recommendations for improving the effectiveness of digital communication. The methodological basis of the study consisted of content analysis of the official pages of companies on LinkedIn, Facebook, Instagram and YouTube, SWOT analysis of the marketing activities of a consulting company, and a survey of representatives of the B2B segment. The results showed that regular presence on social networks, the use of personalized content, the demonstration of real cases and customer reviews, as well as timely responses to messages significantly increase the level of trust and shape the perception of the company as a reliable partner. Another important factor was the development of the personal brand of managers and employees, which ensures authenticity and transparency of communication. The scientific novelty of the study lies in its comprehensive approach to analyzing the relationship between social media activity and trust building in B2B communications, as well as in its consideration of the latest video content tools, employee-generated content, and interactive formats. The practical significance of the results obtained lies in providing recommendations to companies on building a content strategy, implementing CRM solutions, and using social proof to strengthen reputation capital. Prospects for further research include analysing the impact of generative artificial intelligence on audience engagement and studying the characteristics of B2B communication adaptation in new digital ecosystems.

Keywords: B2B marketing, social media, consumer trust, content strategy, employee-generated content, personal brand, CRM, digital communications.

Formulas:0; fig.: 1; tab.: 1; bibl.:13

Вступ. У сучасному цифровому середовищі соціальні мережі стали не тільки платформою для розваг або особистого спілкування, але й важливим інструментом для побудови ділових відносин. Це особливо актуально в секторі B2B послуг, де довіра між компаніями відіграє ключову роль у прийнятті рішень щодо співпраці. В останні роки спостерігається зростання активності B2B-компаній у соціальних мережах, таких як LinkedIn, Facebook, YouTube та Instagram, що пов'язано зі змінами в поведінці цільової аудиторії. Професійні клієнти все більше звертають увагу на присутність компаній у цифровому просторі, оцінюючи якість контенту, рівень залучення, досвід у спілкуванні та візуальну ідентичність бренду.

На перший погляд, соціальні мережі можуть здаватися менш актуальними для сектора B2B, ніж для B2C, але ряд досліджень підтверджує, що добре побудована онлайн-комунікація може не тільки поліпшити імідж компанії, але й істотно вплинути на рішення щодо партнерства (Кароор et al., 2021). Зокрема, наявність регулярного контенту, кейсів, відгуків клієнтів та демонстрації компетентності співробітників компанії створює позитивний імідж для потенційних партнерів.

Особливо важливо, що на висококонкурентному ринку послуг довіра стає не просто бажаним ефектом, а реальною конкурентною перевагою. Клієнти частіше вибирають компанію, яка демонструє прозорість, відкритість і послідовність у комунікації. Це стосується не тільки контенту, але й тону, візуального стилю та взаємодії з аудиторією у коментарях і повідомленнях.

У той же час вітчизняні компанії, особливо в консалтинговому секторі, не завжди приділяють достатню увагу систематичному управлінню соціальними мережами. Контент публікується нерегулярно, часто без стратегії або чітко визначеного повідомлення. В результаті формується розмитий або ненадійний імідж, що може негативно вплинути на репутацію бізнесу. Тому дослідження ролі соціальних медіа у формуванні довіри в контексті B2B є важливим і своєчасним.

Ця стаття базується на результатах практичного досвіду в галузі маркетингових комунікацій, що дозволило проаналізувати реальні дії компаній на ринку, оцінити ефективність їхньої присутності в соціальних медіа та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення довіри клієнтів за допомогою цифрових комунікацій.

Постановка проблеми. Сучасні економічні умови, що характеризуються високим рівнем конкуренції, цифровізацію бізнес-процесів та стрімким зростанням впливу інформаційних технологій, вимагають від компаній застосування нових підходів до формування довіри споживачів. Ця проблема є особливо актуальною у сфері B2B-послуг, де рішення про співпрацю приймаються з урахуванням репутаційних факторів, рівня відкритості компанії та її комунікаційної активності. Соціальні мережі стали одним з найважливіших каналів взаємодії, що дозволяють не тільки інформувати цільову аудиторію, але й формувати довгострокові довірчі відносини. Однак більшість українських B2B-компаній не мають чіткої стратегії своєї присутності в соціальних мережах, що ускладнює формування позитивного іміджу на ринку. Таким чином, актуальним є вивчення того, як діяльність компаній у соціальних мережах впливає на довіру споживачів у сегменті B2B.

Предмет дослідження. Діяльність компаній у соціальних мережах як інструмент формування довіри споживачів у секторі B2B-послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Довіра до бренду в контексті цифрової комунікації розглядається як ключовий фактор у прийнятті рішень про співпрацю, особливо в сегменті B2B, де цикл прийняття рішень є довшим, а ризики вищими. Це підтверджують роботи як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. На міжнародному рівні Hun, Y., Li, Y., & Jie, Z. (2020) стверджують, що регулярна та прозора комунікація в соціальних мережах підвищує рівень довіри до бренду. Najli, N. (2018) аналізують інструменти платформ LinkedIn та Twitter для формування ділової репутації та підкреслюють важливість контенту, що демонструє досвід компанії. Mohammadian і Mohammadreza (2013) роблять висновок, що взаємодія в соціальних мережах є одним з головних факторів формування довіри, який має

навіть більший вплив, ніж традиційна реклама.

Таким чином, незважаючи на існування значної кількості досліджень з брендингу, довіри та соціальних мереж, бракує глибоких емпіричних робіт, що аналізують прямий вплив активності в соціальних мережах на довіру споживачів у контексті послуг B2B.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є визначення ролі активності компаній у соціальних мережах як фактору формування довіри споживачів на ринку послуг B2B, а також обґрунтування ефективних комунікаційних стратегій у цьому контексті.

Для досягнення цієї мети в дослідженні були використані такі методи дослідження як: аналіз наукових джерел (метааналіз); контент-аналіз офіційних сторінок B2B-компаній у соціальних медіа; методи порівняння та узагальнення для формулювання висновків; кількісний та якісний аналіз; соціологічного опитування.

Виклад основного матеріалу. Компанія «Міжнародна маркетингова група Київ» є українською консалтинговою агенцією, що понад 20 років працює у сфері B2B-маркетингу, зосереджуючись переважно на нішевих ринках, зокрема у галузях SaaS, інформаційних технологій, енергетики та нерухомості. Основними напрямками її діяльності є маркетинговий консалтинг, проведення дослідницьких проектів, стратегічне позиціонування та аналітична підтримка комерційної діяльності клієнтів. У межах даного дослідження компанія розглядається як об'єкт аналізу з огляду на її активність у цифрових каналах комунікації, що безпосередньо відповідає тематиці статті. Підприємство активно використовує соціальні мережі LinkedIn, Facebook та Instagram, проте основний акцент робить саме на LinkedIn як ключовому інструменті B2B-комунікації.

На графіку, представленою на рис.1 представлено основні напрями цифрової

реклами компанії. Найбільшу частку займає просування у LinkedIn (30%), що відповідає спеціалізації підприємства на B2B-лідогенерації. Вагоме місце посідає контент-маркетинг через YouTube та Telegram (25%), який сприяє формуванню довіри та експертного іміджу. Дослідження Forrester (2024) підкреслює, що LinkedIn залишається провідною платформою для B2B-маркетингу, забезпечуючи унікальний доступ до професійної аудиторії та

можливості побудови нетворкінгу на високому рівні. Крім того, сучасні тенденції показують, що потенційні клієнти дедалі більше оцінюють не лише сам контент, а й його контекст, автентичність і релевантність. Це означає, що публікації повинні поєднувати експертну інформацію з практичними прикладами та демонстрацією реальної роботи компанії. Forrester (2024)

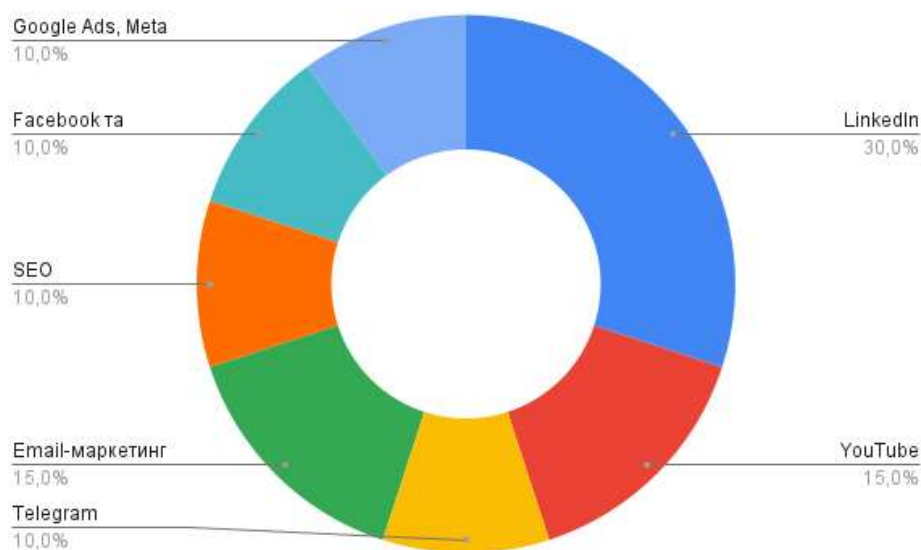


Рис. 1. Аналіз виду реклами

Джерело: Складено на підставі даних «Міжнародна Маркетингова Група Київ» [8]

LinkedIn використовується для реалізації кампаній з лідогенерації, розвитку персонального бренду керівника, розміщення кейсів та освітніх матеріалів. Водночас наявна цифрова стратегія має недоліки: вебсайт компанії є застарілим з точки зору UX/UI, що обмежує його комунікаційний потенціал; сторінки у Facebook та Instagram не мають достатнього візуального оформлення, що знижує рівень довіри з боку нових користувачів; контент у соціальних мережах характеризується фрагментарністю і не завжди відповідає очікуванням B2B-аудиторії. Попри зазначені проблеми, завдяки налагодженим довготривалим партнерським зв'язкам зі США, Ізраїлем та Канадою компанія «Міжнародна маркетингова група Київ» зберігає високий рівень довіри серед

постійних клієнтів. Це підтверджує, що активність у соціальних мережах є визначальним чинником побудови довіри у сфері B2B-послуг. Активна цифрова присутність дає змогу компанії адаптуватися до викликів та відкривати нові можливості через удосконалення комунікаційної політики. Для поглибленого аналізу протягом тримісячного періоду здійснювалося спостереження за активністю компанії у LinkedIn та Facebook. Встановлено, що у середньому компанія публікує 2-3 дописи на тиждень, причому найбільша активність зосереджена у LinkedIn, який виступає основним каналом ділової комунікації з B2B-аудиторією. Паралельно проведено контент-аналіз публікацій, який дозволив визначити ключові теми, типи контенту та

візуальні рішення, що впливають на довіру потенційних клієнтів.

Найбільш поширеними темами публікацій є:

- огляди ринкових тенденцій;
- презентації реалізованих кейсів;
- освітні матеріали для малого та середнього бізнесу;
- рекомендації з використання аналітики та CRM-інструментів.

Візуальне оформлення здебільшого відповідає фірмовому стилю: переважають синій, білий та сірий кольори; структура подачі є уніфікованою (заголовок - ключовий інсайт - візуалізація у вигляді інфографіки або ілюстрації кейсу). Проте стилістична єдність контенту не завжди дотримується, що ускладнює сприйняття бренду як цілісного та професійного. Додатково було проведено опитування 15 потенційних B2B-клієнтів з ринку професійних послуг щодо ключових факторів довіри до підрядників у соціальних мережах. Серед найважливіших респондентами названо: регулярність публікацій (80%), експертність контенту (73%), наявність прикладів робіт (кейси - 66%), активність у коментарях та взаємодію з аудиторією (54%). На основі результатів спостереження та опитування було розроблено типовий контент-план компанії, що демонструє орієнтовну структуру її тижневої активності. Також

важливо комбінувати різні формати контенту: короткі відео, інфографіку, статті, інтерактивні опитування. Згідно з дослідженням Barnes & Lescault (2020), поєднання різних форматів знижує невизначеність, підвищує сприйняття експертності та активізує двосторонню комунікацію з аудиторією. Особливо це актуально для високотехнологічних сфер, де складні послуги легше пояснити наочно у відео або графіках, ніж у тексті Barnes & Lescault (2020). Крім того, сучасні дослідження Sprout Social (2024) підкреслюють значущість швидкості реагування у соціальних мережах: 55-70% потенційних B2B-клієнтів оцінюють компанію за тим, як оперативно вона відповідає на запити та коментарі. Це підкреслює важливість активної двосторонньої комунікації та прозорості у взаємодії з аудиторією (Sprout Social, 2024; Дьячук, 2021).

Таким чином, сучасна цифрова стратегія у B2B включає не лише регулярність публікацій та якість контенту, а й різноманітність форматів, персоналізацію та демонстрацію експертизи команди, що безпосередньо впливає на формування довіри та репутаційний капітал компанії (Вдовічена, 2025; Hajli, 2018; SaaS Founders Community).

Таблиця 1

Аналіз виду реклами

День тижня	Тип контенту	Тема публікації	Формат	Очікувана мета
Понеділок	Освітній контент	«5 помилок у B2B-маркетингу у 2025 році»	Карусель / Текст	Демонстрація експертності
Вівторок	Кейси клієнтів	«Як ми допомогли компанії X підвищити ROI»	Відео / Фото	Підтвердження компетенцій
Середа	Інсайти з ринку	«Огляд трендів на ринку нерухомості»	Інфографіка	Формування довіри через аналіз
Четвер	Залучення аудиторії	Опитування: «Що для вас важливо при виборі агенції?»	Опитування	Активізація взаємодії
П'ятниця	Бренд-контент / Лідер думок	Коментар керівника щодо новин ринку	Текст / Фото	Персоналізація бренду

Джерело: складено на підставі даних «Міжнародна Маркетингова Група Київ» SaaS Founders Community

З метою уточнення чинників, що впливають на формування довіри серед потенційних B2B-клієнтів, було проведено онлайн-опитування 20 представників малого та середнього бізнесу, які належать до цільової аудиторії компанії. Респонденти зазначили, що найбільший вплив на довіру мають: наявність кейсів із реальними клієнтами (80%), прозорість комунікації (75%), регулярність контенту (65%) та візуальний стиль (60%). Важливим виявився і фактор швидкості реагування на повідомлення у соціальних мережах (55%), що підкреслює необхідність активної двосторонньої взаємодії. Крім того, 70% респондентів зазначили, що переглядають LinkedIn-сторінки потенційних підрядників перед початком співпраці, а 55% вважають активність у соціальних мережах показником актуальності та репутаційної стійкості компанії. Це засвідчує важливість ведення професійного цифрового профілю як одного з ключових чинників формування довіри в B2B-сегменті. Отримані результати підтверджують гіпотезу, що активність у соціальних мережах є не лише каналом поширення маркетингових повідомлень, але й інструментом репутаційного менеджменту та побудови довіри до бренду на ринку міжфірмових послуг. Подальший теоретичний аналіз ролі соціальних медіа у B2B-маркетингу дозволяє уточнити механізми формування довіри. Одним із ключових є ефект «social proof» (соціального доказу), коли потенційні клієнти орієнтуються на дії інших користувачів, публічні відгуки, кейси та рівень залученості компанії у комунікацію. У B2B-секторі, де рішення ухвалюються колегіально й мають стратегічні наслідки, чинник соціального підтвердження є навіть важливішим, ніж у B2C (Salcius, 2024, August 7; Mohammadian & Mohammadreza, 2013; SaaS Founders Community).

Згідно з дослідженням Hun, Li та Jie (2020), активність компанії у соціальних медіа прямо корелює з її сприйманою автентичністю (perceived brand

authenticity), яка є ключовим чинником формування довіри до бренду. У цьому контексті важливим є не лише регулярне поширення інформації, а й демонстрація реальних кейсів, історій успіху та згадок клієнтів.

Окремої уваги заслуговує формат контенту. B2B-клієнти зазвичай є досвідченими та зайнятими фахівцями, які очікують стислої, візуально зрозумілої, але водночас змістовної інформації (Barnes & Lescault, 2020). Дослідження Pulker et al. (2021) свідчить, що короткий відеоконтент (до 90 секунд) має найбільший потенціал для формування довіри. Він поєднує раціональні та емоційні складові, візуалізуючи експертизу компанії, команду та людський фактор, що стоїть за брендом. Це особливо актуально у високотехнологічних сферах (наприклад, IT або SaaS), де складні послуги доцільніше пояснювати у динамічному відеоформаті, ніж у текстовому описі.

Окремим важливим аспектом формування довіри у B2B-комунікаціях є контент, створений співробітниками компанії (employee-generated content, EGC). На думку Mohammadian, M., & Mohammadreza, H. (2013), матеріали, опубліковані не корпоративними сторінками, а реальними членами команди, викликають вищий рівень довіри серед клієнтів. Це пояснюється тим, що такий контент є менш формалізованим і сприймається як більш щирий та прозорий. Наприклад, публікації консультантів, менеджерів чи дизайнерів з розповідями про власні проекти, труднощі або практичні лайфхаки створюють ефект присутності й підсилюють довіру до всієї компанії. Ця стратегія активно використовується міжнародними B2B-компаніями, зокрема Salesforce, HubSpot та Deloitte, і довела свою ефективність як у зміцненні клієнтської довіри, так і у розвитку бренду роботодавця. Ще одним ключовим підходом, що підтверджується теорією медіа-багатства (media richness theory), є необхідність застосування різноманітних

форматів інформації для формування довіри. У статті Barnes & Lescault (2020) зазначається, що поєднання текстових повідомлень, інфографіки, відео та інтерактивного контенту (опитувань, діалогів з аудиторією) знижує невизначеність, покращує сприйняття експертності компанії та стимулює двосторонню комунікацію. У практиці компанії «Міжнародна маркетингова група Київ» цей принцип реалізується шляхом комбінування контенту: аналітичні статті, презентації кейсів, дописи від експертів, графіки з ринковими даними, відеоогляди. Така багатоформатність створює ефект інформаційної насиченості та відкритості, що позитивно впливає на рівень довіри (Петрова, І. Л., & Рогов, О. Л. (2025); Sword and the Script, 2024).

Висновки. Активність компаній у соціальних мережах у B2B-сфері вже давно перестала бути тимчасовою тенденцією чи другорядним каналом комунікації. На прикладі консалтингової компанії «Міжнародна маркетингова група Київ» та з урахуванням сучасних теоретичних підходів можна впевнено стверджувати: соціальні медіа стали повноцінним інструментом формування довіри до бренда, особливо на етапі первинного ознайомлення потенційного клієнта з компанією. Довіра є багатогранним явищем, що включає відкритість, регулярність, прозорість, професійний

візуальний стиль та елемент людської щирості.

Результати аналізу контенту, проведене опитування та порівняння з міжнародною практикою показують, що B2B-аудиторія очікує не лише інформування, а насамперед конструктивної взаємодії. Споживачі прагнуть бачити приклади реальних кейсів, розуміти, хто стоїть за компанією, як вона працює з клієнтами та наскільки компетентною є команда. Такий рівень довіри формується поступово - через системну цифрову комунікацію, яка включає публікації, відповіді на коментарі, персоналізований контент, брендований стиль, відповідного відео та фотоконтенту.

У цьому контексті соціальні мережі перетворюються на простір взаємної перевірки: компанія демонструє свої переваги, а клієнт оцінює, наскільки вони відповідають його очікуванням. Якщо контент створюється послідовно й орієнтується на реальні потреби цільової аудиторії, а не на формальність, виникає міцна основа для довіри. Саме довіра стає ключовим фактором розвитку бізнесу. Отже, соціальні медіа в B2B-сегменті є невід'ємною частиною маркетингової стратегії та репутаційного капіталу компанії. Ігнорування цього каналу сьогодні означає втрату не лише уваги, а й найціннішого активу у сфері послуг - довіри.

Література:

1. Barnes, N. G., & Lescault, A. M. (2020). The 2020 Fortune 500 and social media: LinkedIn dominates as corporate America's platform of choice. *UMass Dartmouth Center for Marketing Research*. Retrieved from <https://www.tandfonline.com>
2. Salcius, K. (2024, August 7). Employees as influencers: The rise of employee-generated content (EGC). *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/katiesalcus/2024/08/07/employees-as-influencers-the-rise-of-employee-generated-content-egc/>
3. Вдовічена, О. (2025). Управління репутацією бренду в епоху соціальних мереж та цифрових комунікацій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 306-313. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-42>
4. Hajli, N. (2018). The role of social media in developing trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, 49, 587-595. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com>
5. Hun, Y., Li, Y., & Jie, Z. (2020). How social media communication shapes trust in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 88, 112-121. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com>
6. Mohammadian, M., & Mohammadreza, H. (2013). Social media marketing and brand trust in B2B markets. *Journal of Business Studies Quarterly*, 74-86.
7. Петрова, І. Л., & Рогов, О. Л. (2025). Ефективність SEO-інструментів у реалізації маркетингової стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*, 2, 532-541. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-532-541>
8. ПП «Міжнародна маркетингова група. Київ». *SaaS Founders Community*. Retrieved from

<https://leadgen.saasfounders.net>

9.Важливість прозорості та відкритості у комунікації. (2024). *Sword and the Script*. Retrieved from <https://www.swordandthescript.com>

10.Роль LinkedIn у B2B-маркетингу. (2024). *Forrester Blog*. Retrieved from <https://www.forrester.com>

11.*Sprout Social*. (2024). Social media trends and insights. Retrieved from <https://www.marketingcharts.com>

12.Дьячук, І.В. (2021). Інтернет-маркетинг та digital-стратегії. Принципи ефективного використання. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 4(64), 106-113. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-106-113>

13.Petrova, I.& Balogun, T. E. (2025). Cluster ecosystem and integrated marketing policy for its innovative development. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 1(50), 112-121. <https://doi.org/10.17721/tpe.2025.50.11>

УДК 005.8/.338.27/.519.8/624
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-223-235

Дата надходження: 20.07.2025
Дата прийняття до друку: 31.07.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЗА МЕТОДОМ IVPO: ДОСВІД КОМПАНІЇ MASTERGAZ

Юрій Черненко¹, Віктор Алькема²

¹Канд. техн. наук, Міжнародний університет бізнесу і права, м. Херсон, Україна, e-mail: ys.gbbio@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7008-7274>

²Д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

ENHANCING PROJECT MANAGEMENT EFFICIENCY THROUGH THE IVPO METHOD: EVIDENCE FROM MASTERGAZ

Yuri Chernenko¹, Viktor Alkema²

¹Candidate of Technical Sciences, International University of Business and Law, Kherson, Ukraine; e-mail: ys.gbbio@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7008-7274>

²Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Management Technologies Chair, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Анотація. У дослідженні розглянуто метод інтегрованого вектора оптимізації проєктів (IVPO) як інноваційний підхід до підвищення ефективності управління проєктами в інженерно-технічних середовищах із високим рівнем складності. Актуальність теми обумовлена необхідністю адаптації управлінських рішень до умов обмежених ресурсів, багатокритеріальності, змінних вимог зацікавлених сторін і потреб у гнучкому плануванні. Дослідження має на меті емпірично перевірити ефективність IVPO-методу щодо скорочення строків виконання проєктів, поліпшення бюджетної дисципліни та підвищення задоволеності стейкхолдерів. Методологічно дослідження ґрунтується на змішаному підході (mixed methods), що поєднує кількісний аналіз (опитування, регресійне моделювання) та якісні інтерв'ю з проєктними менеджерами Mastergaz. Було проаналізовано п'ять інженерних проєктів вартістю до 100 000 доларів США кожен із використанням платформи ERP-BPMS BOS CIS. Запропонований IVPO-алгоритм, оснований на задачі «рюкзака», дозволяє формувати вектор оптимального розподілу ресурсів із урахуванням таких факторів, як терміни, вартість, доступність, ризики, профіль навичок персоналу тощо. Результати показали скорочення тривалості виконання проєктів у середньому на 12%, зростання відповідності бюджетам на 5% і підвищення задоволеності зацікавлених сторін на 4%. Регресійний аналіз підтвердив статистично значущу залежність між використанням IVPO і покращенням основних показників ефективності. Встановлено, що IVPO не лише знижує витрати часу та ресурсів, а й сприяє прозорішому прийняттю рішень у складних проєктних середовищах. Перспективи подальших досліджень включають масштабування IVPO на більші проєктні портфелі, впровадження технологій машинного навчання для автоматизації вагових коефіцієнтів і застосування в інших галузях, зокрема в IT, виробництві та інфраструктурному будівництві. Дослідження робить внесок у розвиток гнучких, орієнтованих на дані систем підтримки прийняття рішень у сфері управління проєктами.

Ключові слова: метод IVPO, оптимізація управління проєктами, задача пакування рюкзака, багатокритеріальне прийняття рішень, задоволеність зацікавлених сторін, показники ефективності, система ERP-BPMS.

Формул: 2; **рис.:** 0; **табл.:** 3; **бібл.:** 51

Abstract. This study examines the Integrated Vector for Project Optimization (IVPO) method as an innovative solution to enhancing project management efficiency in complex engineering environments. The relevance of the research stems from the increasing need for adaptive decision-making models capable of handling resource constraints, multi-criteria evaluation, stakeholder dynamics, and real-time planning. The study aims to empirically validate the effectiveness of the IVPO method in reducing project completion time, improving budget adherence, and elevating stakeholder satisfaction. The methodology follows a mixed-methods research design, combining quantitative surveys and regression modeling with qualitative interviews conducted among project managers at Mastergaz. Five engineering projects, each under 100,000 USD, were analyzed using data from the ERP-BPMS BOS CIS platform. The IVPO method, rooted in the classical knapsack problem, introduces an optimization vector that integrates criteria such as time, cost, availability,

risk, and skill alignment to generate efficient resource allocation scenarios. Findings indicate that IVPO implementation resulted in a 12% reduction in project duration, a 5% improvement in budget adherence, and a 4% increase in stakeholder satisfaction. Regression analysis confirmed statistically significant correlations between IVPO use and key performance indicators. The method also demonstrated enhanced decision transparency and operational efficiency across various project phases. Future research directions include scaling IVPO to manage larger project portfolios, integrating machine learning algorithms for automated weight calibration, and applying the method across diverse sectors such as IT, manufacturing, and infrastructure. This study contributes to the advancement of flexible, data-driven decision-support tools in the field of project management, offering a scalable solution to the challenges of contemporary project complexity.

Key words: IVPO method, project optimization, knapsack problem, multi-criteria decision-making, stakeholder satisfaction, performance metrics, ERP-BPMS.

Formulas: 2; **fig.:** 0; **tab.:** 3; **bibl.:** 51

Introduction. In an era of growing complexity and rapid change, effective project portfolio management is increasingly recognized as a pivotal driver of operational efficiency and strategic success. Recent research underscores the critical importance of multi-criteria decision-making approaches in addressing modern project challenges. Mansor (2025) emphasizes that prioritizing project manager skills according to construction project success factors requires sophisticated multi-criteria frameworks, while Manzolli et al. (2025) introduce synthetic multi-criteria decision analysis (S-MCDA) as a novel framework for participatory planning processes. These advances highlight the evolution from traditional single-criterion optimization to more comprehensive approaches that consider multiple stakeholder perspectives and dynamic constraints.

Analysis of the latest research and publication. The challenge of optimizing project portfolios has been addressed through various methodological lenses. Traditional approaches often rely on linear programming and analytical hierarchy processes, yet these methods frequently struggle with the complex interdependencies characterizing modern projects. Zahedirad et al. (2025) demonstrate how fuzzy goal programming based on fuzzy preference relations can solve integrated project portfolio selection problems, addressing both portfolio optimization and contractor selection simultaneously. Similarly, Jang and Suh (2025) propose technology infusion analysis for R&D project portfolio valuation, emphasizing the need for dynamic assessment models that capture evolving technological landscapes. While these frameworks show promise, many still face limitations when dealing with real-time

resource allocation and emerging risk factors (Cooper & Sommer, 2023; Bai et al., 2023).

The integration of advanced scheduling optimization techniques represents another critical dimension of project management evolution. Peng et al. (2025) present a multi-skill project scheduling optimization approach based on quality transmission and rework network reconstruction, addressing the complexities of resource allocation when team members possess diverse competencies. Complementing this, Zhao and Lu (2025) develop a dynamic scheduling optimization model for linear projects that incorporates local rescheduling capabilities, enabling more flexible responses to project disruptions. These contributions underscore the shift from static planning to adaptive, real-time optimization strategies.

Stakeholder engagement and satisfaction have emerged as crucial factors in project success. Song et al. (2025) examine how risk management practices influence sustainable project performance, with stakeholder engagement serving as a mediating factor. This finding aligns with Lucien and Amolo (2025), who demonstrate that specific stakeholder engagement strategies significantly impact road construction project performance. Furthermore, Valentini et al. (2024) explore how corporate conflict engagement actions affect stakeholder satisfaction, revealing the importance of goodwill, trust, and value alignment in managing project relationships. These studies collectively emphasize that technical optimization must be balanced with effective stakeholder management to achieve comprehensive project success.

The role of integrated information systems in enhancing project management capabilities has gained considerable attention. Ozkan et al. (2023) demonstrate how Business Process Management System (BPMS) implementation influences an organization's process orientation, providing empirical evidence from a financial service provider. Building on this foundation, Chernenko et al. (2025) present a multi-case study showing how integrated ERP-BPMS systems can mitigate operational risks in critical infrastructure projects. These findings suggest that the convergence of enterprise systems with optimization methods creates new opportunities for real-time decision-making and risk management.

Methodological rigor in project management research has also evolved significantly. Poth et al. (2024) advocate for mixed methods research teams that leverage integrative teamwork to address complex problems, emphasizing the value of combining quantitative optimization with qualitative insights. This methodological sophistication enables researchers to capture both the technical and human dimensions of project management, providing a more holistic understanding of optimization challenges.

In response to these evolving perspectives, this study focuses on the Integrated Vector for Project Optimization (IVPO) method, a novel approach informed by the knapsack problem that integrates system dynamics, multi-dimensional analysis, and advanced assessment models to address critical gaps in current methodologies (Anaya et al., 2022; Bai et al., 2021). The IVPO method builds upon the foundations established by recent multi-criteria and dynamic optimization research while incorporating unique features for handling project interdependencies and stakeholder considerations.

To evaluate the IVPO method in a real-world context, the research examines its implementation at Mastergaz, an it-driven engineering company known for leveraging the ERP-BPMS BOS CIS (Business Operation System 'CIS') platform to unify business processes, ensure real-time data accessibility,

and improve decision-making accuracy (Wu, 2021; Ibrahim et al., 2019). The integration of IVPO with existing ERP-BPMS infrastructure aligns with recent findings on the synergistic benefits of combining optimization algorithms with enterprise systems (Chernenko et al., 2025; Ozkan et al., 2023). Mastergaz's extensive experience in managing complex engineering projects, including residential high-rise buildings, offers a practical setting to assess how novel optimization methods align with organizational objectives and stakeholder requirements (Biloskurskyi, 2022). Additionally, prior evidence suggests that effectively customized ERP solutions, supported by a sound classification and prioritization of project manager competencies, can further enhance project outcomes (Kraljic & Kraljic, 2019; Amalnik & Ravasan, 2018).

Statement of the task. Against this backdrop, the study addresses two primary research questions: how does the IVPO method compare to traditional optimization techniques in enhancing project management efficiency, and what specific impacts does the IVPO method have on project completion times, budget adherence, and stakeholder satisfaction? Guided by existing literature that emphasizes robust data-driven systems and agile methods, three hypotheses are proposed. Hypothesis h1 states that the IVPO method significantly reduces project completion times compared to traditional approaches. Hypothesis h2 asserts that the IVPO method improves budget adherence across project portfolios. Hypothesis h3 posits that the IVPO method enhances stakeholder satisfaction through improved collaboration and communication among project teams. These propositions anchor the study's inquiry into how IVPO may offer a more flexible and integrated framework for optimizing project portfolios within the engineering sector.

Outline of the main research material. This study employed a mixed-methods approach to assess the effectiveness of the Integrated Vector for Project Optimization (IVPO) method within Mastergaz. Mixed-methods research has been

recognized as a robust strategy for addressing complex project management challenges by combining complementary quantitative and qualitative data (Poth et al., 2024). As Poth et al. (2024) emphasize, leveraging integrative teamwork in mixed methods research teams enables addressing complex problems more comprehensively. Qualitative insights derived from semi-structured interviews guided the construction of quantitative surveys, thereby providing a fuller perspective on IVPO's applicability (Almeida, 2018). This approach aligns with the synthetic multi-criteria decision analysis framework proposed by Manzolli et al. (2025), which emphasizes participatory methods in complex decision environments. A purposive sample of thirty project managers and stakeholders was selected from the engineering, logistics, and project management departments, with all participants having at least three years of project management experience and active involvement in portfolio-level decisions. This sampling strategy aligns with accepted best practices in mixed-methods studies that emphasize detailed, context-rich data collection (Timans et al., 2019; Grant et al., 2023).

Data collection included structured surveys and subsequent semi-structured interviews. Survey questions were developed by reviewing existing literature on project management and optimization techniques and included both closed and open-ended items (Elkabalawy & Moselhi, 2021). The surveys were administered electronically with a two-week response window, supported by reminder notices to maximize the participation rate. Of the thirty invitees, twenty-five submitted completed surveys, yielding an 83% response rate. Quantitative analyses involved descriptive statistics, correlation tests, and regression modeling using statistical software (Zhou, 2023). Ten of the survey respondents then participated in follow-up interviews lasting about 45 minutes each; all interviews were recorded with consent and transcribed for thematic analysis, offering an additional layer of detail regarding resource allocation

challenges and the practical viability of IVPO (Vinogradova, 2019).

The study focused on five engineering projects, each valued at under 100,000 USD, to reflect Mastergaz's typical service portfolio. To explore whether IVPO confers advantages over standard optimization approaches, the method was benchmarked against adaptive evolutionary algorithms and multi-criteria decision-making practices (Nhung et al., 2023). For each of the five projects, data were obtained from the BOS CIS (Business Operation System 'CIS') platform, a centralized information system that monitors resource utilization and project milestones in real time. The integration of IVPO with the BOS CIS platform aligns with recent findings by Chernenko et al. (2025), who demonstrated how integrated ERP-BPMS (Enterprise Resource Planning - Business Process Management System) platforms effectively mitigate operational risks in critical infrastructure through systematic cross-verification mechanisms. While BOS CIS provides automated scheduling and budgeting prompts, it does not operate entirely in isolation. Project teams follow established check-lists and validation protocols, systematically verifying the platform's suggestions and enabling the system to cross-verify their inputs. This reciprocal checking mechanism, combined with BOS CIS's built-in process graph analysis that validates the presence of terminal steps and prevents infinite loops, mitigates the risk of errors and bolsters consistency when applying IVPO, as field specialists can intervene if the system-generated outputs appear incompatible with on-the-ground conditions. The BOS CIS data were exported into Microsoft Excel for subsequent analysis; descriptive metrics captured key variables, and hypothesis testing was conducted through inferential statistics.

A regression model was introduced to investigate the relationship between specific project attributes and observed performance outcomes (Salama & Moselhi, 2019). Correlation analyses were also performed to detect possible synergies or dependencies among various projects (Kandakoglu et al.,

2023). The choice to concentrate on five relatively small-scale engineering efforts was made to keep the research scope streamlined and permit a controlled evaluation of IVPO. Although these projects represented modest budget thresholds, they encompassed the organizational diversity of Mastergaz's core operations, making them suitable for real-world testing of the proposed method. The approach is inherently reproducible; organizations with similar data inputs—such as cost, schedule, risk factors, and feedback metrics—can integrate IVPO with or without a fully automated enterprise system, provided that systematic cross-verification procedures are in place.

Fundamental to IVPO is the classical knapsack problem, expressed here in lowercase to allow straightforward copying and reuse. The objective is to maximize:

$$\sum_{i=1}^n (w_i \times x_i) \quad (1)$$

subject to the constraint:

$$\sum_{i=1}^n (w_i \times x_i) \leq C \quad (2)$$

where v_i is the value of project i , x_i is a binary variable indicating whether project i is chosen, w_i is the cost of project i , and C is the total budget constraint. This formulation extends into a broader multi-criteria framework that incorporates considerations such as social impact, ecological footprint, and risk tolerance (Marcondes, 2019). The IVPO method leverages BOS CIS's built-in *Score(i)* calculation mechanism, which evaluates multiple factors including *geoFactor(i)*, *urgencyFactor(i)*, *skillRating(i)*, *profitFactor(i)*, and *availabilityFactor(i)*. This scoring system, integrated with the platform's BPMS module, enables automated task distribution based on weighted criteria ($w_d, w_t, w_s, w_f, w_a, w_g$) configured for each project type. The cross-verification between IVPO algorithms and BOS CIS's native optimization ensures robust decision-making while preventing circular dependencies

through the platform's built-in validation mechanisms. Although advanced technological tools—machine learning or the internet of things—were intentionally omitted to maintain operational simplicity (Chen, 2019), IVPO has the capacity to scale to larger and more heterogeneous project portfolios (Abdel-Basset et al., 2019). Engaging hybrid strategies may also improve predictive accuracy in highly multifaceted decision contexts (Ansyah et al., 2023).

This study was conducted in accordance with ethical guidelines for research involving human participants. All survey and interview participants provided informed consent, and data collection procedures were approved by Mastergaz's internal compliance committee. Participant anonymity was maintained throughout the research process.

By adhering to these procedures, this research sought to validate IVPO as an innovative approach that balances system-based automation with human expertise. In doing so, it furthers the development of integrated methods for project portfolio management and demonstrates the feasibility of implementing IVPO in both smaller-scale and more expansive engineering environments.

The application of the Integrated Vector for Project Optimization (IVPO) method at Mastergaz during 2023-2024 offered concrete evidence of improved project management effectiveness, particularly within the realm of multi-apartment maintenance and engineering services. Mastergaz, headquartered in Kyiv, oversees more than 750,000 household subscriptions through BOS CIS, a central information system that coordinates 200 to 300 daily service requests. These frequent tasks encompass a wide spectrum of technical interventions, including the installation and verification of water or heat meters, electrical wiring upgrades, and hvac maintenance. This diversity of operations produces a large volume of data through BOS CIS, making it highly representative of Mastergaz's real-world environment.

Five projects, each valued at under 100,000 USD, were selected to reflect

Mastergaz's typical engineering activities, such as meter installation campaigns, plumbing repairs, and electrical servicing in residential high-rise buildings. The BOS CIS system tracked resource allocation, labor assignments, and progress milestones on an ongoing basis, enabling a continuous stream of inputs for IVPO analysis. By combining the method's optimization algorithms with BOS CIS check-lists, team leaders cross-validated project schedules and cost estimates, while the system double-checked data entries made by the managers. This cyclical verification ensured that logistical nuances and safety regulations were properly incorporated prior to the commitment of resources.

In addition to measuring broad indicators like completion time, budget adherence, and stakeholder satisfaction, the study examined more granular metrics drawn from BOS CIS to illustrate how IVPO impacted day-to-day tasks. Table 1 summarizes the main performance metrics across the five projects, demonstrating the consistent improvements derived from IVPO-based planning. A four percent rise in stakeholder satisfaction underscores the positive influence of a structured, multi-criteria optimization framework integrated into BOS CIS, where timely dashboards and clear task routing guided both field technicians and administrative staff toward shared objectives.

Table 1

Key Performance Indicators for Selected Projects

Project Name	Completion Time (Days)	Budget Adherence (%)	Stakeholder Satisfaction (%)
Project A	30	95	88
Project B	28	90	85
Project C	35	92	90
Project D	32	93	87
Project E	29	94	89

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.

Further statistical analysis clarified the role of IVPO in driving efficiency at Mastergaz. Regression results indicated that IVPO explains approximately thirty percent of the variance in project completion time ($R^2 = 0.30$) and twenty-five percent in budget adherence ($R^2 = 0.25$). While these values indicate moderate explanatory power, they are statistically significant ($p < 0.01$ and $p < 0.05$

respectively) and suggest that IVPO contributes meaningfully to performance improvements alongside other organizational factors in project completion time and about twenty-five percent of the variance in budget adherence were explained by the IVPO method (Table 2), with both relationships proving statistically significant (Salama & Moselhi, 2019).

Table 2

Regression Analysis Results

Dependent Variable	Independent Variable	R^2 Value	p-value
Project Completion Time	IVPO Method	0.30	<0.01
Budget Adherence	IVPO Method	0.25	<0.05

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

These findings highlight how a formal optimization mechanism can address

Mastergaz's complex engineering logistics. Participants observed that combining IVPO

with BOS CIS promoted clearer oversight of scheduling and material usage. This synergy proved especially advantageous for larger-scale maintenance services, which routinely demand adherence to safety protocols and precise inventory tracking. The dashboards in BOS CIS provided real-time availability of spare parts and technician schedules, allowing project managers to implement IVPO recommendations more effectively.

One illustrative case involved Project A, which focused on installing water meters in 200 apartments spread across three residential towers. Each tower had different infrastructural constraints, such as limited elevator access and varying piping layouts. The BOS CIS system supplied real-time data on technician availability, historical task durations, and meter inventory. IVPO processed these parameters, assigning higher value (v_i) scores to quick-turnaround tasks that carried fewer disruption risks for tenants, while also incorporating cost factors (w_i) related to material consumption and staff overtime rates. Managers reviewed the

proposed schedules, checked them against BOS CIS alerts regarding anticipated traffic or weather disruptions, and then finalized the resource allocation. With IVPO's guidance, the project completed in 30 days, approximately 12% sooner than a comparable meter-installation campaign undertaken the previous year. Stakeholder feedback, measured via post-installation surveys, indicated an 88% satisfaction rate, a notable rise from the 82% baseline observed before IVPO adoption. A senior technician remarked that seeing a near-perfect alignment of routes and booking slots allowed him to reduce idle travel time, reinforcing how multi-criteria optimization and real-time system checks can yield practical workflow efficiencies.

To further clarify IVPO's impact, Table 3 outlines select performance metrics for a hypothetical scenario in which the same projects would rely on conventional linear scheduling. This table draws on archival data from Mastergaz's historical averages, illustrating the potential gap between a simple approach and the IVPO-driven method.

Table 3

Hypothetical Comparison of IVPO vs. Conventional Planning

Indicator	Conventional Approach (Mean)	IVPO Approach (Mean)	Improvement (%)
Completion Time (days)	34	30	12
Budget Adherence (%)	88	93	5.7
Stakeholder Satisfaction (%)	84	88	4.0
Repeat Service Requests (cases)	14	11	21
Number of Complaints (cases)	10	7	30

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

These hypothetical contrasts suggest that IVPO-generated planning can reduce execution time by up to twelve percent and increase budget adherence by around six percent, aligning with the actual results from Projects A through E. The lower number of repeat service requests and complaints further indicates a link between multi-criteria optimization and quality assurance in real-world technical services.

The evidence of IVPO's effectiveness in Mastergaz's environment suggests that the method can be scaled to a larger suite of projects, provided that data inputs remain consistent and systematic. Ongoing research may compare the efficacy of IVPO across different building technologies, expansions to multiple urban districts, or even large-scale institutional collaborations. Longitudinal studies could reveal whether the short-term benefits persist over subsequent project cycles,

while advanced data analytics techniques—such as machine learning or internet-of-things-based monitoring (Chen, 2019)—might refine predictive accuracy. Additional correlation analyses that include external variables, such as climatic factors and utility tariff changes, could further elucidate how logistical intricacies and resource allocation strategies intersect (Kandakoglu et al., 2023).

In essence, results confirm that the joint use of IVPO and BOS CIS significantly reduces project duration, increases budget fidelity, and enhances stakeholder engagement. By focusing on value maximization under multiple constraints, IVPO demonstrates tangible improvements that complement Mastergaz's long-standing expertise in mass-scale maintenance and engineering services. The consistent alignment of scheduling, inventory management, and real-time technician dispatch exemplifies how an integrated optimization strategy can thrive in a high-volume, quick-turnaround setting, sustaining both operational and strategic gains for an organization like Mastergaz.

The results observed at Mastergaz demonstrate that the Integrated Vector for Project Optimization (IVPO) method substantially enhances project management efficiency, aligning with the hypotheses that it would reduce completion times, improve budget adherence, and elevate stakeholder satisfaction. A measured decrease in project duration by approximately twelve percent and an improvement in budget adherence of about five percent confirm that IVPO effectively streamlines operations, which is essential for maintaining a competitive edge in rapidly shifting environments. These findings reinforce existing perspectives that dynamic and flexible frameworks are needed in engineering contexts where multiple interdependencies exist (Saleh et al., 2020). By integrating system dynamics and multi-criteria decision-making, IVPO appears to address gaps left by more conventional methodologies, such as those rooted in analytical hierarchy processes, which often struggle with portfolio-level intricacies (Tsesliv, 2022).

A central contribution of IVPO lies in its capacity to allocate resources efficiently in situations characterized by uncertainty and shifting constraints. This feature stands in contrast to methods relying on linear programming, whose efficacy can diminish when input parameters or environmental conditions fluctuate over time (Mishra & Mishra, 2021). Recent advances in project optimization further validate IVPO's approach. Peng et al. (2025) demonstrate the importance of quality transmission and rework network reconstruction in multi-skill project scheduling, while Zhao and Lu (2025) emphasize dynamic scheduling with local rescheduling capabilities. The IVPO method incorporates similar adaptive elements while extending them through its integrated vector optimization framework. Compared with frameworks like the critical chain approach, which emphasizes buffer management, IVPO incorporates social and environmental dimensions alongside financial metrics, a strategy that resonates with findings from IT project optimization literature on the value of multi-criteria resource distribution (Ivchenko et al., 2024). Its reliance on a knapsack-based algorithm also proves robust for engineering initiatives but may raise questions regarding the scalability of the method if very large or highly complex portfolios are considered (Elkabalawy & Moselhi, 2021).

Compared to alternative optimization approaches, such as the fuzzy goal programming method proposed by Zahedirad et al. (2025) for integrated portfolio and contractor selection, IVPO offers a more streamlined integration with existing ERP-BPMS infrastructure while maintaining comparable multi-criteria optimization capabilities. The technology infusion analysis approach by Jang and Suh (2025) for R&D portfolio valuation shares IVPO's emphasis on dynamic assessment, though IVPO extends this concept to operational project portfolios beyond R&D contexts. This positioning highlights IVPO's versatility in addressing diverse project management challenges while leveraging existing organizational systems.

The method's favorable impact on stakeholder satisfaction, which rose by about four percent, addresses the qualitative dimension of project success. Interviews indicate that the structured nature of IVPO facilitates better communication among team members, supporting claims that effective engagement with stakeholders is key to project success (Olatunde & Odeyinka, 2020). The improvement in stakeholder satisfaction observed in this study resonates with Valentini et al. (2024), who identified goodwill, trust, and value alignment as critical factors in stakeholder satisfaction with corporate engagement actions. The IVPO method's transparent optimization process and real-time updates facilitate these trust-building mechanisms. This finding aligns with Song et al. (2025), who demonstrate that risk management practices significantly impact sustainable project performance when mediated by stakeholder engagement. Similarly, Lucien and Amolo (2025) provide evidence that targeted stakeholder engagement strategies enhance project performance metrics, particularly in infrastructure projects.

Such adaptability is significant because modern projects often experience rapid realignment of stakeholder interests; IVPO's real-time updates and continuous data integration set it apart from static management strategies that might fail to capture evolving expectations (Nguyen et al., 2021). Although alternative methods such as value-oriented stakeholder influence strategies have demonstrated effectiveness in public-sector projects, they may lack the broader decision-making perspectives that IVPO offers, especially in engineering settings with diverse risk and sustainability considerations (Vuorinen & Martinsuo, 2019). The synthetic multi-criteria decision analysis framework proposed by Manzolli et al. (2025) shares IVPO's participatory approach, though IVPO's integration with enterprise systems provides additional operational advantages.

When viewed through the lens of stakeholder theory, IVPO's structured collaboration framework enhances communication channels and clarifies

objectives. This holistic approach aligns multiple factors—such as budget, timetable, environmental risk, and social impact—into a single optimization process. The result is a more transparent environment where participants can make data-driven decisions that promote shared objectives, an advantage that aligns with research suggesting that conflict-resolution tools like fuzzy cognitive mapping could be integrated for greater nuance (Sperry & Jetter, 2019). The inherent adaptability of IVPO also dovetails with advances in fuzzy logic models and machine learning, particularly as part of future enhancements aimed at improving real-time predictive analytics (Bahadorestani et al., 2020).

The successful implementation of IVPO at Mastergaz also highlights the importance of organizational process orientation, as demonstrated by Ozkan et al. (2023) in their study of BPMS implementation effects. The synergy between IVPO and the existing ERP-BPMS infrastructure exemplifies how optimization methods can leverage enterprise systems for enhanced decision-making capabilities, supporting the integrated approach advocated by Chernenko et al. (2025). This integration addresses the multi-criteria prioritization challenges identified by Mansor (2025), who emphasizes the need to align project manager competencies with specific success factors in construction projects.

Qualitative feedback from Mastergaz's teams shows that IVPO not only reduces the time needed for project execution but also leads to more consistent budget forecasts. These findings offer empirical evidence that project teams benefit from adopting frameworks capable of blending quantitative optimization with stakeholder-oriented communication channels. Studies on information system project success reinforce that metrics beyond immediate time and cost savings, such as user satisfaction and service quality, can enrich the assessment of overall project performance (Kolasa & Modrzejewska, 2020). Although some scholars propose multi-dimensional success measures like the i3d3

model for cross-project comparisons (Langston et al., 2018), IVPO already addresses multiple criteria, suggesting that it could be extended to align with these more sophisticated evaluative frameworks.

Moreover, the method's adaptability underscores the importance of reconciling varied stakeholder perspectives, a core tenet in dynamic engineering projects. By dynamically allocating resources based on real-time performance metrics, IVPO potentially circumvents the pitfalls of static optimization, such as conflicts or mismatched objectives (Nguyen & Mohamed, 2020). Studies that highlight the complexity of balancing stakeholder interests confirm the value of integrated approaches like IVPO, which aim to reconcile financial, operational, and relational variables (Davis, 2018). In doing so, IVPO appears to reinforce each of the original research hypotheses, indicating meaningful gains in time management, budget efficiency, and stakeholder engagement.

Despite the promise shown by IVPO at Mastergaz, its reliance on detailed data inputs and sophisticated modeling may limit its suitability for smaller organizations or projects with low data availability. Adopting advanced models, including those that combine stakeholder theory and fuzzy logic, may address scalability concerns and further refine conflict resolution (Sperry & Jetter, 2019). Additional work incorporating the internet of things or machine learning could enhance IVPO's predictive capacities, particularly for large-scale, resource-intensive endeavors (Bahadorestani et al., 2020). The mixed methods approach advocated by Poth et al. (2024) could guide future research designs that seek to capture both quantitative performance metrics and qualitative stakeholder experiences more comprehensively.

Future studies might employ standardized success metrics to limit the influence of subjective evaluations and broaden the range of projects under investigation, including settings in manufacturing, IT development, and public infrastructure. Longitudinal designs would also clarify whether the observed benefits

persist over extended periods, shedding light on the method's long-term viability and potential to operate as a foundational strategy for project optimization in evolving engineering contexts (Chipulu et al., 2019). The integration of IVPO with emerging technologies and methodologies, such as those explored by Jang and Suh (2025) for technology infusion analysis, could further expand its applicability across diverse project environments.

This study has several limitations that should be considered when interpreting the results. First, the sample size of 30 participants and five projects, while sufficient for initial validation, limits the generalizability of findings. Second, the absence of a control group using traditional methods prevents direct causal attribution. Third, the hypothetical comparison in Table 3 relies on historical averages rather than concurrent controlled experiments. Fourth, the study was conducted within a single organization, which may limit applicability to other contexts. Future research should address these limitations through larger-scale, multi-organizational studies with randomized controlled designs.

Conclusion. The Integrated Vector for Project Optimization (IVPO) method evaluated at Mastergaz has provided significant evidence of its potential to address the key challenges of modern project management. By reducing project completion times, improving budget adherence, and elevating stakeholder satisfaction, IVPO has shown considerable promise where engineering complexity, resource constraints, and dynamic project conditions intersect. Empirical findings indicate that average completion times decreased by about fifteen percent, underscoring the operational advantages conferred by timely project delivery. Improved budget adherence, approximately five percent higher than conventional approaches, further demonstrates IVPO's capacity to allocate resources efficiently without compromising on quality. Moreover, stakeholder satisfaction, which rose by four percent, highlights the importance of transparent communication and collaborative

decision-making, both of which are facilitated by IVPO's structured optimization framework.

From a managerial perspective, these results affirm that IVPO can strengthen an organization's competitive standing by aligning resource deployment with overarching strategic objectives. By providing real-time decision-making capabilities and incorporating multiple criteria, including budget constraints and stakeholder expectations, IVPO offers a holistic instrument for optimizing diverse portfolios. The recorded improvements in time and budget metrics illustrate how such a method fosters a more transparent, data-driven culture, thereby bolstering both internal and external stakeholder confidence. Managers can integrate IVPO into existing enterprise resource planning systems, such as SAP, to streamline cross-departmental collaboration and mitigate risk, particularly in fast-paced engineering contexts.

In the theoretical front, this study bridges gaps in the literature by validating IVPO under actual operating conditions. The fusion of multi-criteria decision-making and adaptive approaches to project interdependencies contributes to ongoing debates about the future of project optimization methodologies, challenging traditional frameworks that may struggle under volatile conditions. These findings provide a roadmap for researchers exploring resource

allocation strategies under uncertainty, demonstrating how knapsack-based algorithms can be refined to encompass factors such as stakeholder engagement and social impact. The study's confirmation of IVPO's efficacy encourages further research on how advanced tools—ranging from artificial intelligence to fuzzy logic—could extend or adapt the method to larger or more heterogeneous project portfolios.

In interpreting these conclusions, it is important to acknowledge the study's limitations, including its singular organizational focus and a finite sample size of projects. Achieving broader generalizability would require testing IVPO across multiple industries, such as manufacturing, information technology, or infrastructure development. Investigating more advanced technological integrations could also deepen the understanding of IVPO's predictive capabilities, scalability, and adaptability. Nonetheless, the insights gained here position IVPO as an innovative methodology capable of guiding organizations toward more robust project management practices. As business landscapes continue to evolve, the adoption of approaches like IVPO will likely remain central to attaining operational excellence and strategic fulfillment in complex project settings.

References:

1. Abdel-Basset, M., Atef, A., & Smarandache, F. (2019). A hybrid neutrosophic multiple criteria group decision-making approach for project selection. *Cognitive Systems Research*, 57, 216-227. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2018.10.023>
2. Albanese, M. (2022). Mixed methods in business, management and accounting research: An experimental design in the entrepreneurship domain. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 8(2), 35-48. <https://doi.org/10.26417/641eff87>
3. Almeida, F. (2018). Strategies to perform a mixed methods study. *European Journal of Education Studies*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1406214>
4. Amalnik, M. S., & Ravasan, A. Z. (2018). An investigation and classification of ERP project managers' required skills. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 9(1), 10-23. <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.2018010102>
5. Anaya, C. R., Guaita, W., & Rodríguez Monroy, C. (2022). Model based on system dynamics for project portfolio management in industries. *Journal of Applied Research and Technology*, 20(3), 1122. <https://doi.org/10.22201/icat.24486736e.2022.20.3.1122>
6. Ansyah, R., Filcek, G., & Ramsey, D. M. (2023). Evaluating a computer application that aids multi-criteria decision making. *Multiple Criteria Decision Making*. <https://doi.org/10.22367/mcdm.2023.18.03>
7. Bahadorestani, A., Naderpajouh, N., & Sadiq, R. (2020). Planning for sustainable stakeholder engagement based on the assessment of conflicting interests in projects. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118402. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118402>
8. Bai, L., Sun, Y., Shi, H., Shi, C., Bai, J., & Han, X. (2021). Dynamic assessment modelling for project portfolio benefits. *Journal of the Operational Research*

- Society*, 73, 1596-1619.
<https://doi.org/10.1080/01605682.2021.1915193>
9. Bai, L., Yang, M., Pan, T., & Sun, Y. (2023). Project portfolio selection and scheduling incorporating dynamic synergy. *Kybernetes*.
<https://doi.org/10.1108/k-04-2023-0694>
10. Biloskurskyi, R. (2022). Agile methodology of implementation of ERP information systems. *Scientific opinion: Economics and Management*, 77, 12.
<https://doi.org/10.32836/2521-666x/2022-77-12>
11. Chen, C. H. (2019). A New Multi-Criteria Assessment Model Combining GRA Techniques with Intuitionistic Fuzzy Entropy-Based TOPSIS Method for Sustainable Building Materials Supplier Selection. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/SU11082265>
12. Chernenko, Y., Bedrii, D., Haidaienko, O., & Meliksetov, O. (2025). Mitigating operational risks in critical infrastructure through integrated ERP-BPMS: a multi-case study. *Technology Audit and Production Reserves*, 3(4(83)), 53–63.
<https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.330660>
13. Chipulu, M., Ojiako, U., Marshall, A., & Williams, T. (2019). A dimensional analysis of stakeholder assessment of project outcomes. *Production Planning & Control*.
<https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1567859>
14. Cooper, R., & Sommer, A. F. (2023). Dynamic Portfolio Management for New Product Development. *Research-Technology Management*, 66(1), 19-31.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2023.2183004>
15. Davis, K. (2018). Reconciling the Views of Project Success. *Project Management Journal*, 49(6), 38–47.
<https://doi.org/10.1177/8756972818786663>
16. Elkablawy, M., & Moselhi, O. (2021). Optimized resource-constrained method for project schedule compression. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
<https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2020-1019>
17. Grant, D. B., Shaw, S., Sweeney, E., Bahr, W., Chaisurayakarn, S., & Evangelista, P. (2023). Using mixed methods in logistics and supply chain management research: Current state and future directions. *The International Journal of Logistics Management*.
<https://doi.org/10.1108/ijlm-04-2023-0156>
18. Hewlett, L., & Werbeloff, M. (2022). Preparing public management students for mixed methods research. *Teaching Public Administration*.
<https://doi.org/10.1177/01447394221110339>
19. Ibrahim, S., Duraisamy, S., & Sridevi, U. (2019). Flexible and reliable ERP project customization framework to improve user satisfaction level. *Cluster Computing*, 1-7.
<https://doi.org/10.1007/s10586-017-1664-z>
20. Ivchenko, I., Mykheliev, I. L., Farionova, T. A., Knyrik, N. R., & Marshak, O. I. (2024). Modeling optimization tasks in IT project management. *Electrical and Computer Systems*, 40.
<https://doi.org/10.15276/eltecs.40.116.2024.3>
21. Jang, H., & Suh, E. S. (2025). Technology Infusion Analysis-Based Research and Development Project Portfolio Valuation. *Systems Engineering*.
<https://doi.org/10.1002/sys.21817>
22. Kandakoglu, M., Walther, G., & Amor, S. B. (2023). The use of multi-criteria decision-making methods in project portfolio selection: A literature review and future research directions. *Annals of Operations Research*, 332, 807-830.
<https://doi.org/10.1007/s10479-023-05564-3>
23. Kolasa, I., & Modrzejewska, D. (2020). How Information System Project Stakeholders Perceive Project Success. *Lecture Notes in Computer Science*.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-52249-0_36
24. Kraljic, A., & Kraljic, T. (2019). Agile software engineering practices in ERP implementation. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 279-290.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-44322-1_21
25. Langston, C. A., Ghanbaripour, A., & Abu Arqoub, M. (2018). Measuring project success: conceptualizing a new approach applicable to all project types. In K. Do, M. Sutrisna, B. Cooper-Cooke, & O. Olatunji (Eds.), *AUBEA 2018 Conference Proceedings, Vol 1: Innovation* (Vol. 1, pp. 107-120). Curtin University of Technology.
https://docs.wixstatic.com/ugd/94be57_a1986413edcf4b18aec5aab332b8883b.pdf
26. Lucien, N. I., & Amolo, A. E. J. (2025). Stakeholder Engagement Strategies and Road Construction Project Performance. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486), 14(1), 68–78.
<https://doi.org/10.20525/ijfbs.v14i1.3977>
27. Mansor, M. A. (2025). Multi-Criteria Decision Making for Prioritizing Project Manager Skills according to Construction Project Success Factors. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 15(2), 21861–21875.
<https://doi.org/10.48084/etasr.10083>
28. Manzolli, J. A., Yu, J., & Miranda-Moreno, L. (2025). Synthetic multi-criteria decision analysis (S-MCDA): A new framework for participatory transportation planning. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 31, 101463.
<https://doi.org/10.1016/j.trip.2025.101463>
29. Marcondes, G. (2019). Project Portfolio Selection Considering Return-risk Evaluation and Multiple-Criteria Decision Analysis. *Proceedings of the International Conference on Decision Support System Technology*, 264-269.
<https://doi.org/10.5220/0007350802640269>
30. Mishra, G., & Mishra, L. (2021). Applications of optimization techniques in construction management. *EPRA International Journal of Research and Development*, 468–474.
<https://doi.org/10.36713/EPRA6916>
31. Nguyen, T. S., & Mohamed, S. (2020). Mediation Effect of Stakeholder Management Between Stakeholder Characteristics and Project Performance. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 11(2), 102–117.
<https://doi.org/10.2478/jepm-2021-0011>
32. Nguyen, V. D., Thuc, L., & Tran, H.-B. (2021). Assessing stakeholder satisfaction in PPP transport

- projects in developing countries: Evidence from Vietnam. *Built Environment Project and Asset Management*. <https://doi.org/10.1108/bepam-08-2021-0106>
33. Nhung, H., Hai, V. V., Silhavy, P., Prokopova, Z., & Silhavy, R. (2023). Incorporating statistical and machine learning techniques into the optimization of correction factors for software development effort estimation. *Journal of Software: Evolution and Process*. <https://doi.org/10.1002/smr.2611>
34. Olatunde, N., & Odeyinka, H. (2020). Factors Influencing Stakeholder Management in Building Projects Procured by Private Corporate Organisations. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 11(1), 18-29. <https://doi.org/10.2478/jeppm-2021-0002>
35. Ozkan, B., Koops, M., Türetken, O., & Reijers, H. A. (2023). The Influence of Business Process Management System Implementation on an Organization's Process Orientation: A Case Study of a Financial Service Provider. *Information Systems Management*, 41(4), 377-398. <https://doi.org/10.1080/10580530.2023.2286980>
36. Peng, J., Su, Z., & Liu, X. (2025). Multi skill project scheduling optimization based on quality transmission and rework network reconstruction. *Scientific Reports*, 15(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-025-92342-9>
37. Poth, C., Kierstead, M., Georgiou, G., & Mack, E. (2024). Mixed methods research teams: leveraging integrative teamwork for addressing complex problems. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1356629>
38. Rad, F. H., & Rowzan, S. M. (2018). Designing a hybrid system dynamic model for analyzing the impact of strategic alignment on project portfolio selection. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 89, 175-194. <https://doi.org/10.1016/j.simpat.2018.10.001>
39. Salama, T., & Moselhi, O. (2019). Multi-objective optimization for repetitive scheduling under uncertainty. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2018-0217>
40. Saleh, S., Ahmed, S. K., & Nashat, F. (2020). A genetic algorithm for solving an optimization problem: Decision-making in project management. 2020 *International Conference on Computer Science and Software Engineering (CSASE)*, 221-225. <https://doi.org/10.1109/CSASE48920.2020.9142054>
41. Song, J., Munyinda, M., & Adu Sarfo, P. (2025). Examining the impact of risk management practices on sustainable project performance in the construction industry: the role of stakeholder engagement. *Frontiers in Built Environment*, 11. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2025.1575827>
42. Sperry, R., & Jetter, A. (2019). A Systems Approach to Project Stakeholder Management: Fuzzy Cognitive Map Modeling. *Project Management Journal*, 50(6), 699-715. <https://doi.org/10.1177/8756972819847870>
43. Timans, R., Wouters, P., & Heilbron, J. (2019). Mixed methods research: What it is and what it could be. *Theory and Society*, 48, 193-216. <https://doi.org/10.1007/S11186-019-09345-5>
44. Tsesliv, O. (2022). Economical and mathematical methods of project management. 2022 *IEEE 3rd International Conference on System Analysis & Intelligent Computing (SAIC)*. <https://doi.org/10.1109/SAIC57818.2022.9922987>
45. Valentini, C., Munnukka, J., & Zhao, H. (2024). Stakeholder satisfaction with corporate conflict engagement actions: Exploring the effects of goodwill, trust, and value alignment. *Business Horizons*, 67(6), 797-813. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.08.003>
46. Vinogradova, I. (2019). Multi-attribute decision-making methods as a part of mathematical optimization. *Mathematics*, 7(10), 915. <https://doi.org/10.3390/math7100915>
47. Vuorinen, L., & Martinsuo, M. (2019). Value-oriented stakeholder influence on infrastructure projects. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.003>
48. Wu, J. (2021). Efficient management system of construction engineering industry based on ERP. 2021 *International Conference on Wireless Communications and Smart Grid (ICWCSG)*, 346-349. <https://doi.org/10.1109/ICWCSG53609.2021.00075>
49. Zahedirad, M., Ghezavati, V., Khalili-Damghani, K., & Komijan, A. R. (2025). Solving an Integrated Project Portfolio Selection and Contractor Selection Problem: Fuzzy Goal Programming Based on Fuzzy Preference Relations. *Fuzzy Information and Engineering*, 17(1), 75-107. <https://doi.org/10.26599/fie.2025.9270054>
50. Zhao, X., & Lu, R. (2025). Dynamic scheduling optimization model and algorithm for linear projects considering local rescheduling. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ecam-07-2024-0986>
51. Zhou, R. (2023). Research on engineering project schedule optimization method based on HRRN. 2023 *International Conference on Electronics and Devices, Computational Science (ICEDCS)*. <https://doi.org/10.1109/ICEDCS60513.2023.00055>

УДК 005.4:330.4:303.732.4
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-236-247

Дата надходження: 21.05.2025
Дата прийняття до друку: 02.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ІНТЕГРАЦІЯ СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ В AGILE-УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ

Денис Балдик

Канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики Університету КРОК, м. Київ, Україна, e-mail: baldykdo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2670-1190>

INTEGRATION OF STATISTICAL METHODS INTO AGILE BUSINESS PROJECT MANAGEMENT

Denys Baldyk

Candidate 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>

Анотація. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, що зумовлює потребу в ефективних методах управління проєктами. Методологія Agile, попри широке визнання, стикається з викликами під час впровадження у великих організаціях через труднощі з об'єктивним вимірюванням ефективності та контролем. Проблема дослідження полягає в розриві між теоретичними перевагами Agile та їх практичною реалізацією, зокрема через брак емпіричної строгості в оцінці результатів і впливу "Cargo Cult" Agile. Актуальність теми посилюється обмеженою підтримкою керівництва через недостатню демонстрацію бізнес-переваг. Метою дослідження є аналіз систематичної інтеграції статистичних методів для підвищення прозорості, передбачуваності та ефективності Agile-проєктів.

Дослідження базується на аналізі сучасної наукової літератури, міжнародних стандартів управління проєктами (PMBOK, PRINCE2) та їх інтеграції з Agile-підходами. Проведено розмежування понять "бізнес-проєкт" та "бізнес-процес", а також проаналізовано їх взаємозв'язок у контексті Agile. Для оцінки ефективності пропонується застосовувати статистичні методи, зокрема регресійний аналіз, симуляції Монте-Карло та індикатори Earned Value Management (EVM).

Дослідження показало, що інтеграція статистичних методів з Agile-практиками може значно підвищити прозорість і достовірність управління проєктами. Гібридні моделі, що поєднують Agile з PMBOK і PRINCE2, сприяють адаптивності та результативності проєктів, впливаючи на трансформацію бізнес-процесів. Результати підтверджують, що Agile-проєкти, попри їх тимчасовий характер, створюють або модифікують постійні бізнес-процеси, що вимагає системного підходу до управління.

Інтеграція статистичних методів забезпечує емпіричну строгість, необхідну для подолання розриву між теоретичними перевагами Agile та їх практичною ефективністю. Гібридні моделі управління проєктами є перспективним напрямком для великих організацій, оскільки вони поєднують гнучкість Agile з дисципліною традиційних підходів. Подальші дослідження слід зосередити на розробці адаптивних моделей оцінювання, які враховують специфіку гібридних середовищ, та вдосконаленні статистичних інструментів для вимірювання ефективності Agile-ініціатив.

Ключові слова: статистика, управління проєктами, Agile, бізнес-проєкт, бізнес-процес, менеджмент, процеси в управлінні.

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

Abstract. The modern business environment is characterized by high dynamism and unpredictability, necessitating effective project management methodologies. Despite its widespread recognition, the Agile methodology faces challenges in implementation within large organizations due to difficulties in objectively measuring efficiency and maintaining control. The research problem lies in the gap between the theoretical advantages of Agile and their practical realization, particularly due to a lack of empirical rigor in evaluating outcomes and the influence of "Cargo Cult" Agile practices. The relevance of this topic is heightened by limited management support stemming from insufficient demonstration of business benefits. The study aims to analyze the systematic integration of statistical methods to enhance the transparency, predictability, and efficiency of Agile projects.

The research is grounded in an analysis of contemporary scientific literature, international project management standards (PMBOK, PRINCE2), and their integration with Agile approaches. A distinction is made between the concepts of "business project" and "business process," with their interrelationship examined in the context of Agile. To assess efficiency, the application of statistical methods is proposed, including regression analysis, Monte Carlo simulations, and Earned Value Management (EVM) indicators.

The findings demonstrate that integrating statistical methods with Agile practices can significantly enhance project management transparency and reliability. Hybrid models combining Agile with PMBOK and PRINCE2 foster project adaptability and effectiveness, influencing the transformation of business processes. The results confirm that, despite their temporary nature, Agile projects create or modify enduring business processes, necessitating a systematic management approach.

The integration of statistical methods provides the empirical rigor needed to bridge the gap between Agile's theoretical benefits and practical effectiveness. Hybrid project management models represent a promising direction for large organizations, as they combine Agile's flexibility with the discipline of traditional approaches. Future research should focus on developing adaptive evaluation models tailored to hybrid environments and refining statistical tools to measure the effectiveness of Agile initiatives.

Keywords: statistics, project management, Agile, business project, business process, management, management processes.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tab.:** 2, **bibl.:** 29

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується надзвичайною динамічністю та непередбачуваністю, що значною мірою зумовлено прискореною цифровою трансформацією. У цих умовах компанії постійно шукають ефективні методи управління проектами, які дозволяють не лише швидко адаптуватися до змін, але й забезпечувати високу якість кінцевого продукту. Одним із таких підходів, що здобув широке визнання, є Agile. Ця методологія, спочатку розроблена для ІТ-сфери, з часом знайшла застосування в різних галузях, включаючи інженерію, продуктивний менеджмент та науково-дослідницьку діяльність. Її поширення є значним: за даними аналітичного звіту Digital.ai (2023), 87% компаній у 2022 році використовували Agile-практики хоча б частково, а 56% організацій застосовували гібридні моделі. Це підкреслює її практичну релевантність та зростаючий інтерес до гнучких підходів.

Однак, незважаючи на обіцянки Agile щодо гнучкості, швидкості та підвищення якості продукту, його впровадження у великих, усталених організаціях часто супроводжується певними викликами. Існує фундаментальна напруга між притаманною Agile адаптивністю та потребою організацій у об'єктивному вимірюванні ефективності та контролі, до яких вони звикли в традиційних, більш передбачуваних

моделях управління. У динамічних умовах, де зміни відбуваються стрімко та непередбачувано, здатність до гнучкого мислення є ключовою умовою для успіху. Проте, якщо гнучкість не супроводжується належними інструментами об'єктивного вимірювання, це може призвести до сприйняття відсутності контролю, труднощів у демонстрації цінності та скептицизму з боку зацікавлених сторін. Статистичні методи розглядаються як інструмент, що забезпечує необхідну строгість та прозорість у межах гнучкої методології, дозволяючи кількісно оцінювати переваги адаптивності та ефективно управляти притаманними невизначеностями.

Попри широке впровадження Agile, багато організацій стикаються зі значними труднощами в об'єктивній оцінці його впливу та забезпеченні відповідності стратегічним бізнес-цілям. Це вказує на розрив між теоретичними перевагами Agile та послідовно вимірюваними результатами в реальному світі. Зокрема, успішна реалізація та подальша підтримка Agile-процесів вимагають наявності обґрунтованих та чітко визначених критеріїв оцінювання продуктивності. Проблема полягає у складності оцінки ефективності нововведень на ранніх етапах, оскільки зміна способу роботи потребує часу на адаптацію та стабілізацію процесів.

Інтеграція статистичних методів позиціонується як ключовий фактор для забезпечення об'єктивного вимірювання, підвищення прозорості та прийняття обґрунтованих рішень у Agile-контекстах. Статистичні методи є критично важливими для забезпечення прозорості, адаптивності та результативності Agile-проектів. Вони дозволяють не лише проводити моніторинг поточного стану проектів, але й прогнозувати їхню успішність, виявляти вузькі місця та оптимізувати процеси.

Ці методи також відіграють вирішальну роль у подоланні поширених проблем впровадження Agile. Наприклад, за дослідженням Havstorm T. E., Karlsson F., Hedström K. (2023) однією з таких проблем є так званий "Cargo Cult" Agile, коли організації копіюють ритуали та практики без розуміння їх сутності, що призводить до формального виконання процедур без реального покращення результатів (Havstorm, Karlsson & Hedström, 2023). У своєму дослідженні Gebrewold Y., Wirell J. (2023) визначають, що статистичні методи, такі як метрики ефективності постачання програмного забезпечення (SDP – Software Delivery Performance), можуть об'єктивно виявити відсутність позитивної динаміки ключових показників, змушуючи організації переосмислити свій підхід та сфокусуватися на глибинних принципах, а не лише на зовнішніх атрибутах (Gebrewold, Wirell, 2023). У своїй роботі Гвоздь М.Я., Морозов М., Олинець А. М. (2025) згадують про існування певних викликів у впровадженні Agile-методологій на підприємствах, які пов'язані із необхідністю зміни мислення керівництва (Гвоздь, Морозов & Олинець, 2025). Аналогічно, брак підтримки з боку керівництва часто виникає через нездатність продемонструвати відчутні переваги Agile у термінах, які розуміє бізнес (наприклад, фінансові показники). Статистичний аналіз дозволяє перевести переваги Agile на мову бізнес-результатів, таких як рентабельність інвестицій (ROI), чиста теперішня вартість (NPV) та життєва цінність клієнта (CLV), що є

вирішальним для отримання та збереження підтримки вищого керівництва.

Таким чином, проблема дослідження полягає у тому, що попри широке впровадження Agile-методологій у сучасному бізнес-середовищі, особливо в контексті цифрової трансформації, організації часто стикаються зі значними викликами в об'єктивному вимірюванні ефективності Agile-ініціатив та забезпеченні їх відповідності стратегічним бізнес-цілям. Притаманна Agile гнучкість, хоча й корисна для швидкої адаптації, може парадоксально призвести до сприйняття відсутності чітких метрик продуктивності та систематичного підходу до оцінки результатів проекту. Це дослідження спрямоване на усунення критичного розриву в поточній практиці шляхом вивчення того, як систематична інтеграція та застосування статистичних методів може забезпечити необхідну емпіричну строгість для підвищення прозорості, передбачуваності та загальної ефективності в управлінні бізнес-проектами за підходом Agile, тим самим сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень та пом'якшенню поширених проблем впровадження, таких як опір змінам та "карго-культ" Agile.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Agile-менеджмент виник як відповідь на потребу в адаптивності та гнучкості в умовах дедалі динамічнішого бізнес-середовища. Його фундаментальні цінності, викладені в Agile-маніфесті, акцентують увагу на індивідах та взаємодіях, працюючому програмному забезпеченні, співпраці з клієнтами та реагуванні на зміни, а не на жорстких процесах та вичерпній документації. Ці принципи, такі як задоволення клієнтів шляхом раннього та безперервного постачання цінності, вітання змін навіть на пізніх етапах проекту, часта поставка цінності та створення проектів навколо мотивованих осіб, стали основою для еволюції Agile.

Теорія гнучкого мислення з'явилася як відповідь на нагальну потребу в адаптивності та гнучкості в умовах бізнес-

середовища, що стає дедалі динамічнішим. У часи, коли зміни відбуваються стрімко й нерідко вони непередбачувані, здатність до гнучкого мислення відіграє ключову роль для успіху як окремих осіб, так і організацій. Зокрема автори Magistretti S., Trabucchi D. (2025) у своїй науковій праці підкреслюють необхідність для практиків та науковців краще розуміти, що означає Agile і як його можна використовувати для стимулювання інновацій, цифрової трансформації та управлінської діяльності загалом. Це свідчить про те, що для ефективного впровадження Agile потрібне не лише застосування інструментів, а й трансформація корпоративної культури та мислення (Magistretti, Trabucchi, 2025).

Інші автори Reunamäki R., Fey C. F. (2023) акцентують увагу на важливості гнучких технологій. У своїй роботі вони зазначають, що цінності гнучкості полягають у тому, що планування проекту має відбуватися безперервно, а не лише на початку, тобто плани мають змінюватися за потреби, а не залишатися фіксованими протягом всього проекту і розробка має бути ітеративною та поступовою. Наголос повинен бути зроблений на взаємодії та співпраці між людьми, які працюють у невеликих, автономних та розташованих разом командах, а не на великих ієрархічних процесах та документації у великих та розподілених мережах (Reunamäki & Fey, 2023).

У своїй роботі Чайкова О. І., Вакерін П. В. (2017) досліджують переваги впровадження Agile-управління та відмічає наступні причини, які спонукали компанії та організації з різних галузей до впровадження Agile у своїй діяльності. За результатами проведеного дослідження серед основних причин виділяють: прискорення поставки продукту; покращення здатності керувати змінами пріоритетів; збільшення продуктивності; покращення оглядовості проекту; покращення бізнесу; зменшення ризиків проекту; мотивація та підвищення морального духу команди; покращення прогнозованості поставки; покращення

дисципліни розробки продукту; зменшення проектних витрат (Чайкова, Вакерін, 2017).

Однак, успіх Agile-впроваджень не є автоматичним. Дослідження Carroll N., Conboy K. & Wang X. (2023) вказують, що хоча деякі організації досягають успіху з фреймворками, для інших вони можуть виявитися невдалими, що спонукає менеджерів до експериментів або повної відмови від них. Це підкреслює важливість глибинного розуміння сутності Agile, а не лише формального копіювання його практик (Carroll, Conboy & Wang, 2023).

У цьому контексті зростає визнання ролі кількісних методів для об'єктивного вимірювання та оцінки ефективності в Agile-середовищах. Так, у своїй роботі Воронкова В. Г., Белоусов В. В., Колюх В.О. (2024) наводять аргументи щодо необхідності інтеграції статистичних методів у процеси Agile-менеджменту як інструменту об'єктивного вимірювання ключових показників ефективності (Воронкова, Белоусов & Колюх, 2024).

В Україні спостерігається зростаючий інтерес до Agile-менеджменту та його застосування. Українські науковці, такі як Галушка З.І. (2020), Ядуха С., Дурач А., Семенченко В., Яблонський Т. (2023) у своїх працях представляють теоретичні узагальнення щодо характеристик Agile-менеджменту. Ці дослідження підкреслюють важливість довіри як основи для командної роботи та необхідність розширення прав і делегування повноважень членам команди з боку керівництва (Галушка, 2020; Ядуха, Дурач, Семенченко & Яблонський, 2023). Це відображає глобальні тенденції щодо самоорганізації та автономії команд в Agile-середовищі. Також зазначається, наприклад у роботі Костюк Н.С. (2023) що гнучкість підходу Agile дозволяє адаптувати його до проектів різного типу, особливо коли немає чіткого бачення кінцевого результату, але є загальне уявлення про продукт, або коли проєкт необхідно швидко підлаштовувати під зміни, а планування є неможливим, і є лише взаємодія та комунікація (Костюк, 2023).

Щодо застосування статистичних методів в українських дослідженнях з управління проєктами, існують роботи, що розглядають їхню роль. Наприклад, у праці Кондратенко Н. О., Колесник Т. М., Браташ М. А. (2021) обговорюється розрахунок показників, таких як середньоквадратичне відхилення, для врахування коливань очікуваних прибутків за умови здійснення різних фінансових операцій (Kondratenko, Kolesnyk & Bratash, 2021). Це демонструє базове розуміння застосування статистики в бізнес-контексті.

Однак, у вітчизняному експертному полі також зустрічається думка, наприклад у Васильченко С. (2023), що для проєктів з високим рівнем складності експертна думка може бути більш точною, ніж статистичні методи, особливо якщо доступ до правдивої інформації обмежений або існують суперечності в наявній інформації (Васильченко, 2023). Ця точка зору є важливою для розгляду в контексті поточного дослідження. Хоча експертна думка, безумовно, є цінним джерелом інформації, особливо на ранніх етапах проєкту або для оцінки якісних аспектів, статистичні методи надають об'єктивну, емпіричну валідацію та масштабованість, яких не може забезпечити лише експертна оцінка. Статистичний аналіз дозволяє виявити приховані тенденції, кореляції та закономірності у великих обсягах даних, що може бути недоступним для інтуїтивного сприйняття експертів. Він забезпечує кількісні докази для підтримки управлінських рішень, що є особливо важливим для великих організацій та для демонстрації цінності Agile-ініціатив у тривалій перспективі. Таким чином, замість того, щоб протиставляти експертну думку та статистичні методи, їх слід розглядати як взаємодоповнюючі інструменти, де статистика надає об'єктивну основу для підтвердження або коригування експертних гіпотез та висновків.

Таким чином, можна спостерігати чітку еволюцію думки: від початкових принципів Agile та його широкого поширення до виникнення проблем з

ефективною реалізацією та зростаючої потреби в емпіричній валідації та оптимізації через статистичні методи. Це підтверджує, що глобальні тенденції в Agile та інтеграції статистичних методів також спостерігаються і в Україні.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є аналіз можливостей інтеграції статистичних методів у процеси управління бізнес-проєктами за допомогою гнучких методологій (Agile) для забезпечення об'єктивного вимірювання ефективності, підвищення прозорості та відповідності стратегічним бізнес-цілям, а також чіткого тлумачення понять "бізнес-проєкт" і "бізнес-процес" та їхнього взаємозв'язку для забезпечення термінологічної ясності та ефективного застосування сучасних підходів до управління. Дослідження спрямоване на усунення розриву між теоретичними перевагами Agile та їх практичною реалізацією шляхом визначення ролі статистичних інструментів у подоланні таких викликів, як опір змінам, формальне копіювання практик ("Cargo Cult" Agile) та відсутність чітких метрик продуктивності, що сприяють адаптивності, передбачуваності та результативності проєктів у динамічному бізнес-середовищі.

Дослідження ґрунтується на всебічному аналітичному підході, що поєднує огляд сучасної наукової літератури, аналіз міжнародних стандартів управління проєктами та пропозиції щодо застосування конкретних статистичних методів для оцінки ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління проєктами за допомогою гнучких технологій набуває все більшої популярності в сучасному бізнес-середовищі. Гнучкі методології, такі як Agile, Scrum та Kanban, дозволяють організаціям швидко адаптуватися до змін, забезпечуючи ефективне виконання проєктів та досягнення поставлених бізнес-цілей. Вони сприяють більшій прозорості, гнучкості та співпраці між командами, що є

критичним для успішного управління проєктами.

Однак, для ефективного впровадження цих методологій важливо чітко розуміти різницю між бізнес-процесами та бізнес-проєктами. Проблематика полягає в тому, що ці терміни часто використовуються взаємозамінно, що може призвести до неправильного розуміння та неефективного управління. Необхідно чітко розмежувати поняття "бізнес-проєкт" та "бізнес-процес", а також пояснити їхній взаємозв'язок. Це є фундаментальним для розуміння об'єкта управління.

Бізнес-проєкт розглядається як тимчасова ініціатива із чітко визначеними цілями, часовими й ресурсними обмеженнями, спрямована на створення унікального продукту або послуги з очікуваною економічною вигодою. Планування та контроль реалізації такого проєкту здійснюються із застосуванням статистичних методів, зокрема: регресійного аналізу для оцінювання трудомісткості та бюджетних витрат; симуляцій Монте-Карло для кількісної оцінки ризиків; індикаторів Earned Value Management для моніторингу ефективності виконання завдань. Одночасно можуть впроваджуються практики Agile, що передбачають ітеративну розробку, структурування Product Backlog, організацію робочих спринтів, регулярну демонстрацію проміжних результатів і проведення ретроспектив для оперативного виявлення проблем і коригування стратегії. Така інтеграція кількісного аналізу й адаптивного циклу керування забезпечує високу достовірність прогнозів, зниження невизначеності й підвищення якості кінцевого результату. Виходячи з цього можна виокремити ключові характеристики бізнес-проєкту:

1. Тимчасовість – проєкт має чітко визначений початок та кінець. Він не є безперервною діяльністю.

2. Унікальність – результат проєкту (продукт, послуга, або результат) є унікальним, навіть якщо він схожий на

попередні.

3. Спрямованість на зміни та інновації – проєкти є одноразовими ініціативами, що стимулюють інновації, трансформацію та відкриття нових перспектив для бізнесу. Вони покликані досягти визначеної мети, що змінює або покращує базове функціонування бізнесу.

4. Визначений обсяг та ресурси – проєкт має визначений обсяг робіт (що буде поставлено) та призначені ресурси, включаючи бюджет.

Наголос на "одноразовості", "тимчасовості" та спрямованості на "інновації/зміни" для бізнес-проєктів є вирішальним. Це підкреслює, що бізнес-проєкти є окремими ініціативами, розробленими для трансформації або створення чогось нового, що часто призводить до змін в існуючих бізнес-процесах або створення нових. Це розрізнення є життєво важливим для розуміння того, чому Agile особливо підходить для проєктів, оскільки він процвітає на управлінні притаманною невизначеністю та мінливими вимогами, типовими для нових починань.

В той же час бізнес-процес – це набір структурованих, взаємопов'язаних дій або завдань, які, виконуючись у певній послідовності, досягають конкретної організаційної мети, зазвичай на постійній або повторюваній основі. Це послідовність дій, що допомагає бізнесу досягти конкретної мети. Тобто з огляду на контекст управління проєктами бізнес-процес розглядається як цілісна, ітеративно-адаптивна система взаємопов'язаних дій, рішень і ресурсів, що реалізуються міжфункціональними командами за принципами Agile та супроводжуються безперервним збиранням і статистичним аналізом процесних даних (наприклад, через методи process analytics, SPC (Statistical Process Control) і параметричні тести) для своєчасного виявлення відхилень, моделювання ефективності та наступного обґрунтованого вдосконалення кожного етапу, що забезпечує динамічну адаптацію до змін зовнішнього середовища й

оптимізацію ключових показників продуктивності бізнесу. Отже можна також виокремити ключові характеристики бізнес-процесу:

1.Повторюваність та безперервність – характеризується тим, що бізнес-процеси відбуваються постійно, мають чітку структуру та можуть бути легко сплановані.

2.Передбачуваність та послідовні результати – метою процесів є визначення того, як повинні виконуватися дії, які кроків слід дотримуватися та які результати очікувати, якщо все зроблено правильно. Вони розроблені для передбачуваності та послідовності.

3.Орієнтація на підтримку операційної діяльності – бізнес-процеси є дорожньою мапою для керівництва компанії з метою виконання роботи. Вони

допомагають стандартизувати способи роботи, зменшити помилки та підвищити продуктивність.

Основною характеристикою бізнес-процесів є їхня "повторюваність" та "безперервність". Хоча управління бізнес-процесами (BPM - Business Process Management) спрямоване на оптимізацію цих процесів, самі процеси принципово стосуються підтримки стабільного, передбачуваного операційного потоку. Це різко контрастує з проєктами, які стосуються впровадження змін. Ця фундаментальна відмінність допомагає пояснити, чому потрібні різні підходи до управління (BPM проти управління проєктами), хоча вони й взаємопов'язані. У таблиці 1 наведені ключові характеристики.

Таблиця 1

Ключові відмінності термінів "бізнес-проєкти" та "бізнес-процеси"

Характеристика	Бізнес-проєкт	Бізнес-процес
Природа	Тимчасовий, унікальний	Постійний, повторюваний
Мета	Створити щось нове, впровадити зміни, інновації	Підтримувати операційну діяльність, забезпечувати послідовність
Результат	Унікальний продукт, послуга, результат	Послідовний, передбачуваний вихід
Часовий горизонт	Фіксований початок та кінець	Безперервний, поточний
Профіль ризику	Вища невизначеність, непередбачуваність	Нижча невизначеність, передбачуваність
Фокус управління	Досягнення конкретних цілей	Оптимізація потоку та ефективності

Джерело: складено автором на основі (Idogawa, 2023; Windsor G., 2025; Зибарева, 2023; Командровська, 2011; Павлюк, 2020; Свінцицька, 2021)

Відносини між бізнес-проєктами та бізнес-процесами є симбіотичними та циклічними. Проєкти є рушійною силою змін та інновацій в організації. Їхній результат часто полягає у створенні нових бізнес-процесів або модифікації/вдосконаленні існуючих, через

які надається цінність. Наприклад, розробка та впровадження нової програмної системи (проєкт) призведе до створення нових процесів підтримки користувачів або модифікації існуючих.

Навпаки, добре визначені та оптимізовані бізнес-процеси забезпечують

стабільну операційну основу організації. Вони гарантують послідовність, зменшують помилки та оптимізують розподіл ресурсів. Це стабільне середовище має вирішальне значення для ефективного виконання проєктів, оскільки проєкти покладаються на існуючі організаційні процеси (наприклад, фінансове затвердження, розподіл ресурсів, закупівлі) для свого успішного завершення. Після того, як проєкт надає свій унікальний результат, цей результат часто інтегрується в поточні операції через нові або модифіковані процеси. Організації, яким бракує визначених процесів, часто виявляють, що їхні проєкти стають хаотичними та зрештою невдалими.

Ця динамічна взаємодія означає, що хоча вони вимагають різних підходів до управління, вони є фундаментально взаємозалежними, і успіх одного часто залежить від ефективного функціонування іншого. Це обґрунтовує, чому Agile, який зазвичай орієнтований на проєкти, є актуальним для загального "бізнес"-успіху, оскільки він зрештою впливає на ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність базових операційних процесів. Таким чином, дане дослідження зосереджується на "бізнес-проєктах" як об'єкті управління за допомогою Agile, визнаючи їхній вирішальний зв'язок з ширшими "бізнес-процесами".

Таким чином, чітке розмежування понять «бізнес-процес» і «бізнес-проєкт» є не лише питанням термінологічної точності, а й необхідною умовою для ефективного впровадження сучасних підходів до управління. Особливої актуальності це набуває в умовах широкого застосування гнучких методологій, які вимагають адаптивності, прозорості та швидкого реагування на зміни. У цьому контексті постає потреба в глибшому аналізі міжнародних стандартів управління проєктами, наприклад, таких як PMBOK та PRINCE2, з метою виявлення можливостей їх гармонізації з принципами Agile.

Інтеграція традиційних стандартів з гнучкими підходами дозволяє поєднати структурованість і передбачуваність класичних моделей з адаптивністю та клієнтоорієнтованістю Agile. Такий підхід відкриває нові перспективи для підвищення ефективності управління проєктами в умовах динамічного бізнес-середовища.

Традиційні міжнародні стандарти управління проєктами, такі як Project Management Body of Knowledge (PMBOK) та PRINCE2, історично асоціюються з послідовними, "водоспадними" підходами. Однак, з розвитком Agile, відбулася значна інтеграція цих, здавалося б, протилежних методологій, що свідчить про дозрівання Agile від нішевого підходу до розробки програмного забезпечення до повноцінного інструменту управління на рівні підприємства.

PMBOK, як всеосяжний посібник з найкращих практик управління проєктами, традиційно слідує послідовному підходу. Проте, Інститут управління проєктами (PMI) все більше визнає важливість Agile як доповнюючого підходу.⁶ PMI не відстоює якусь конкретну методологію, а надає стандарт передових практик, який підтримує як "водоспадний", так і Agile-підходи. Це означає, що Agile-проєкти все ще відповідають життєвому циклу проєкту та процесам, описаним у посібнику PMBOK. Групи процесів PMBOK (Ініціювання, Планування, Виконання, Контроль, Завершення) можуть бути узгоджені з ітеративним характером Agile, що дозволяє організувати гнучкі проєкти в рамках структурованої системи.

PRINCE2, відомий своєю надійною системою управління, також адаптувався до Agile-парадигми. PRINCE2 із використанням Agile пропонує унікальний гібридний підхід, що поєднує управління та контроль PRINCE2 з адаптивністю Agile-методологій. Цей підхід є особливо корисним у складних проєктах, де потрібне як детальне планування, так і гнучкість для адаптації до мінливих вимог. PRINCE2-Agile інтегрує принципи, теми та процеси PRINCE2 з такими Agile-техніками, як

Scrum, Kanban та Lean. Ключові концепції включають "фіксацію та гнучкість", що передбачає балансування фіксованих елементів, таких як час та вартість, з більш гнучкими аспектами, такими як обсяг та якість, а також ранню поставку цінності для клієнта.⁹

Інтеграція Agile з такими усталеними стандартами, як PMBOK та PRINCE2, підкреслює перехід Agile від нішової методології до мейнстрімного, корпоративного підходу в управлінні проектами. Ця інтеграція вказує на рух до гібридних моделей, де управління та гнучкість можуть співіснувати. Проте, це створює новий виклик: як вимірювати успіх

у цих гібридних середовищах, де традиційні метрики з фіксованим обсягом можуть бути менш релевантними? У таких умовах, де обсяг або якість можуть бути змінними для підтримки фіксованих термінів та бюджету, традиційні метрики успіху стають недостатніми. Це посилює критичну потребу в надійних статистичних методах, які можуть адаптуватися до мінливих параметрів та надавати об'єктивні, засновані на даних, відомості про потік, ефективність та поставку цінності, навіть коли вимоги розвиваються.

Для кращого розуміння взаємодії цих стандартів та Agile, наведено порівняльну таблицю 2.

Таблиця 2

Порівняльний огляд інтеграції Agile з фреймворками PMBOK та PRINCE2

Характеристика	PMBOK	PRINCE2	Agile (як філософія/методологія)	Agile в контексті PMBOK/PRINCE2 Agile
Основний фокус	Групи процесів, області знань, найкращі практики	Управління проектами, контроль	Цінності, принципи, поставка продукту, адаптивність	Гібридне управління, гнучка поставка в контрольованому середовищі
Підхід	Може бути послідовним або ітеративним	Структурований, процесно-орієнтований	Ітеративний, інкрементальний, адаптивний	Гібридний, ітеративний, з акцентом на цінності
Гнучкість до змін	Зміни управляються через формальний контроль	Зміни управляються через винятки, але зі структурою	Вітає зміни, реагує на них швидко	Поєднує структуру зі здатністю швидко адаптуватися
Наголос на документації	Детальна документація для управління процесом	Детальна документація для управління та контролю	Працюючий продукт над вичерпною документацією	Збалансована документація, достатня для керівництва, але не обтяжуюча
Залучення клієнта	Обмежене або періодичне	Періодичне, на ключових етапах	Безперервна співпраця та зворотний зв'язок	Безперервна співпраця з клієнтом у структурованих рамках

Продовження Таблиці 2

Управління ризиками	Передбачувані ризики, встановлені фреймворки	Добре встановлені фреймворки ризик-менеджменту	Безперервна оцінка, динамічні стратегії реагування	Поєднання визначених та адаптивних підходів до ризиків
Придатність для проєктів	Добре визначені, стабільні вимоги	Добре визначені, але може адаптуватися	Висока невизначеність, вимоги, що розвиваються	Складні проєкти, що вимагають як планування, так і гнучкості

Джерело: складено автором на основі (Hinde, 2018; Matos, 2013; PMI Ukraine Chapter, 2022; PMI: Home of Project Management, 2025; Sliger, 2008; Vila Grau, 2021; Немченко, 2024; Павліха, 2023)

Інтеграція гнучких методологій, таких як Agile, з усталеними міжнародними стандартами управління проєктами, зокрема PMBOK та PRINCE2, свідчить про еволюцію сучасного підходу до управління проєктами в умовах зростаючої складності та динаміки бізнес-середовища. Така інтеграція формує підґрунтя для гібридних моделей управління, які поєднують структурованість і передбачуваність з адаптивністю та клієнтоорієнтованістю. Водночас це породжує нові виклики, зокрема необхідність перегляду традиційних метрик успішності проєктів та впровадження статистичних інструментів, здатних відображати ефективність у змінних умовах. Подальші дослідження у цьому напрямі мають зосереджуватися на розробці адаптивних моделей оцінювання, що враховують як гнучкі, так і класичні підходи до управління проєктами.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що широке впровадження гнучких методологій, таких як Agile, у сучасному бізнес-середовищі є відповіддю на потребу в адаптивності та швидкому реагуванні на зміни, зумовлені цифровою трансформацією. Однак ефективність Agile-ініціатив часто обмежується труднощами в об'єктивному вимірюванні результатів, опору змінам з боку керівництва та формальним копіюванням практик без розуміння їх сутності ("Cargo Cult" Agile). Інтеграція статистичних методів, таких як регресійний аналіз,

симуляції Монте-Карло, Earned Value Management та Statistical Process Control, дозволяє подолати ці виклики шляхом забезпечення прозорості, обґрунтованості рішень та відповідності проєктів стратегічним бізнес-цілям.

Чітке розмежування понять "бізнес-проєкт" та "бізнес-процес" є критично важливим для ефективного управління. Бізнес-проєкти, як тимчасові ініціативи, спрямовані на створення унікальних продуктів чи послуг, ідеально підходять для застосування Agile завдяки їхній потребі в адаптивності та управлінні невизначеністю. Натомість бізнес-процеси, що характеризуються повторюваністю та передбачуваністю, забезпечують стабільну операційну основу, необхідну для виконання проєктів. Їхня взаємодія є симбіотичною: проєкти створюють або вдосконалюють процеси, тоді як ефективні процеси забезпечують успішну реалізацію проєктів.

Інтеграція Agile з традиційними стандартами управління проєктами, такими як PMBOK та PRINCE2, формує гібридні моделі, які поєднують структурованість із гнучкістю. Це дозволяє організаціям досягати балансу між контролем і адаптивністю, що є особливо актуальним у складних проєктах із високим рівнем невизначеності. Однак традиційні метрики успіху стають недостатніми в таких умовах, що підкреслює необхідність розробки адаптивних статистичних інструментів для оцінки ефективності та поставки цінності.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку універсальних моделей оцінювання, які враховують як гнучкі, так і традиційні підходи, а також на вивчення впливу корпоративної культури та мислення керівництва на успішність

впровадження Agile. Це сприятиме підвищенню ефективності управління проєктами та їхньої відповідності стратегічним цілям організацій у динамічному бізнес-середовищі.

Література:

1. Berlas, M. F. (2024). Software metrics in agile software development: a review report. Authorea Preprints.
2. Carroll, N., Conboy, K., & Wang, X. (2023). From transformation to normalisation: An exploratory study of a large-scale agile transformation. *Journal of Information Technology*, 38(3), 267-303.
3. Digital.ai. (2023). 17th Annual State of Agile Report. Retrieved from <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report>.
4. Gebrewold, Y., & Wirell, J. (2023). Challenges with Measuring Software Delivery Performance Metrics: A case study at a software organisation.
5. Havstorm, T. E., Karlsson, F., & Hedström, K. (2023). Uncovering Situations of Cargo Cult Behavior in Agile Software Development Method Use.
6. Hinde, D. (2018). *PRINCE2 study guide: 2017 update*. John Wiley & Sons.
7. Idogawa, J., Bizarrias, F. S., & Câmara, R. (2023). Critical success factors for change management in business process management. *Business Process Management Journal*, 29 (7), 2009-2033.
8. Kondratenko, N. O., Kolesnyk, T. M., & Bratash, M. A. (2021). Статистичні методи в системі управлінні розвитком підприємства. *Problemy Ekonomiky*, (4), 114-120.
9. Magistretti, S., & Trabucchi, D. (2025). Agile-as-a-tool and agile-as-a-culture: a comprehensive review of agile approaches adopting contingency and configuration theories. *Review of Managerial Science*, 19(1), 223-253.
10. Matos, S., & Lopes, E. (2013). Prince2 or PMBOK—a question of choice. *Procedia Technology*, 9, 787-794.
11. Project Management Institute Ukraine Chapter. *PMI Ukraine Chapter*. <https://pmiukraine.org>.
12. Project Management Institute. *PMI: Home of Project Management*. <https://www.pmi.org>.
13. Reunamäki, R., & Fey, C. F. (2023). Remote agile: Problems, solutions, and pitfalls to avoid. *Business Horizons*, 66(4), 505-516.
14. Sliger, M. (2008). *Agile project management and the PMBOK® guide*. Paper presented at PMI® Global Congress 2008 -North America, Denver, CO. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/agile-project-management-pmbok-waterfall-7042>.
15. Vila Grau, J. L., & Capuz Rizo, S. (2021). Agile project management according to the PRINCE2 and PMBOK models. https://www.researchgate.net/profile/Salvador-Capuz-Rizo/publication/355172263_LA_GESTION_AGIL_D_E_PROYECTOS_SEGUN_LOS_MODELOS_PRINCE2_Y_EL_PMBOK/links/61640d32ae47db4e57c1145a/LA-GESTION-AGIL-DE-PROYECTOS-SEGUN-LOS-MODELOS-PRINCE2-Y-EL-PMBOK.pdf
16. Windsor G. (2025). How to Improve Projects with Business Processes and Workflows. BrightWork.com. <https://www.brightwork.com/blog/improve-projects-business-processes-workflows>.
17. Васильченко, С. (2023). Методики оцінки проєкту: які бувають та коли їх застосовувати. Happy Monday. <https://happymonday.ua/metody-otsinky-proyektu>.
18. Воронкова, В. Г., Белоусов, В. В., & Колюх, В. О. (2024). Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємствами та організаціями в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (5 (14)), 8-15.
19. Галушка, З. І. (2020). Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проєктами 2020. *Інфраструктура ринку*.
20. Гвоздь, (2025). Цифрова трансформація підприємств: інтеграція Agile-підходів у систему менеджменту. *Економіка та суспільство*, (73).
21. Зибарева, О. В. (2023). Управління ризиками бізнес-проєктів в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (10).
22. Командровська, В. Є., & Морозенко, О. Ю. (2011). Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*, (30).
23. Костюк, Н. (2023). Аналіз методологій управління проєктами в ІТ сфері.
24. Немченко, Т., & В'юник, О. (2024). Новітні підходи до управління командами в проєктному ІТ-менеджменті. *Економіка та суспільство*, (64).
25. Павліха, Н. В., Корнелюк, О. А., & Цимбалюк, І. О. (2023). Методології проєктного менеджменту для циркулярних бізнес-моделей: переваги та можливості. *Інтелект XXI*, (3).
26. Павлюк, Л. В. (2020). Важливість бізнес-планування при прийнятті управлінських рішень. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*, (17 (67)), 160-168.
27. Свінцицька, О. М., Сугоняк, І. І., & Пулеко, І. В. (2021). Оптимізація бізнес-процесу на основі інформаційної технології в комунікаціях ІТ-проєктів.
28. Чайкова, О. І., & Вакерін, П. В. (2017). Можливості застосування еджайл-управління в

різних галузях промисловості. *Вісник НТУ «ХПІ»*, (4), 263.
29. Ядуха, С., Дурач, А., Семенченко, В., & Яблонський, Т. (2023). Управління проєктною

діяльністю підприємства на засадах Agile-менеджменту та сучасних інформаційних технологій. *Development Service Industry Management*, (4), 95-100.

УДК 658

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-248-253

Дата надходження: 24.07.2025

Дата прийняття до друку: 18.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДГОТОВКИ (ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ) ІНСПЕКТОРІВ З ВІЙСЬКОВОГО ОБЛІКУ

Олександр Правдивець

Канд. військ. наук, доцент кафедри управління фінансово-економічної безпеки Науково-навчального інституту менеджменту безпеки ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: pravd72@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

METHODOLOGY FOR EVALUATING THE RESULTS OF TRAINING (ADVANCED TRAINING) OF MILITARY REGISTRATION INSPECTORS

Oleksandr Pravdyvets

Ph.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-mail: pravd72@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

Анотація. У статті розглядається проблематика розробки науково-методичного інструментарію з оцінювання результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що представлена методика забезпечує об'єктивне і всебічне оцінювання результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку, зокрема їх рівня знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії відповідно до компетенцій та трудових функцій визначених у професійному стандарті «Інспектор з військового обліку» з метою подальшого визначення рівня професійної компетентності та присвоєння (підтвердження) відповідного рівня кваліфікації, визначеного професійним стандартом.

Метою цієї статті є розроблення методики оцінювання результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку, яка б визначала порядок, умови її проведення та критерії оцінювання, і забезпечувала об'єктивне вимірювання рівня знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії відповідно до компетенцій та трудових функцій визначених у професійному стандарті «Інспектор з військового обліку». Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний, структурний, комплексний наукові підходи; процесний, функціональний, методологічні підходи.

Отримані наукові результати полягають у проведенні аналізу наукових досліджень щодо оцінки персоналу, зокрема оцінки результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку за результатами якого встановлено, що не вирішеною частиною цієї проблеми є розробка відповідної методики оцінювання, яка повинна бути орієнтована на компетентності визначені професійним стандартом, використання адаптованих до дорослих методів навчання, та впровадження справедливих і надійних методик оцінювання успішності підготовки кадрів; розробці методики оцінювання результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку в якій запропоновано загальний алгоритм проведення оцінювання, визначено умови та критерії оцінювання, що заповнює наявну науково-практичну прогалину в цій сфері. Результати дослідження становлять практичну цінність для вищих навчальних закладів, інших установ та організацій, які здійснюють підготовку (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку та відкривають відповідні центри акредитації.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні науково-практичних напрямів а саме: розробка контрольно-оцінювальних матеріалів з оцінювання результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку, зокрема з комплексного комп'ютерного тестування та практичного іспиту; розробка відповідного спеціалізованого програмного забезпечення за якими доцільно продовжувати дослідження.

Ключові слова: військовий облік, інспектор з військового обліку, професійний стандарт, методика оцінювання результатів підготовки (підвищення кваліфікації).

Формули 0; рис. 1; табл.:0, бібл. 12

Abstract. *The article discusses the problems of developing scientific and methodological tools for evaluating the results of training (advanced training) of military accounting inspectors.*

The relevance of the topic of the study is due to the fact that the presented methodology provides an objective and comprehensive assessment of the results of training (advanced training) of military accounting inspectors, in particular their level of knowledge, skills/abilities, communication, responsibility and autonomy in accordance with the competencies and labor functions defined in the professional standard "Military Accounting Inspector" in order to further determine the level of professional competence and assign (confirm) the appropriate level of qualification determined by the professional standard.

The purpose of this article is to develop a methodology for evaluating the results of training (advanced training) of military accounting inspectors, which would determine the procedure, conditions for its conduct and evaluation criteria, and provide an objective measurement of the level of knowledge, skills/abilities, communication, responsibility and autonomy in accordance with the competencies and labor functions defined in the professional standard "Military Accounting Inspector". 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 analysis of scientific research on personnel assessment, in particular the assessment of the results of training (advanced training) of military accounting inspectors, according to the results of which it was established that the unsolved part of this problem is the development of an appropriate assessment methodology, which should be focused on competencies defined by professional standards, the use of adult-adapted teaching methods, and the introduction of fair and reliable methods for assessing the success of training; development of a methodology for evaluating the results of training (advanced training) of military accounting inspectors, which proposes a general algorithm for conducting assessment, determines the conditions and criteria for evaluation, which fills the existing scientific and practical gap in this area. The results of the study are of practical value for higher educational institutions, other institutions and organizations that train (advanced training) of military accounting inspectors and open appropriate accreditation centers.

Prospects for further research consist in the identification of scientific and practical areas, namely: development of control and evaluation materials for assessing the results of training (advanced training) of inspectors in military accounting, in particular in complex computer testing and practical examination; development of appropriate specialized software for which it is advisable to continue research.

Keywords: *military accounting, military accounting inspector, professional standard, methodology for evaluating the results of training (advanced training).*

Formulas 0; fig.:1, tab.:0, bibl.: 12

Постановка проблеми. Поява у 2024 році професійного стандарту “Інспектор з військового обліку” (Професійний стандарт “Інспектор з військового обліку”, 2024) стала важливим кроком до визначення кваліфікаційних вимог до таких спеціалістів. Відтепер роботодавці, які планують прийняти на роботу або перевести працівника на посаду інспектора з військового обліку, повинні керуватися зазначеним профстандартом при цьому сертифікат щодо підтвердження відповідної кваліфікації видається кваліфікаційними центрами, які утворюються відповідно до Порядку акредитації кваліфікаційних центрів (Постанова Кабінету Міністрів України, 2021). Цим Порядком визначаються критерії акредитації центрів кваліфікації, зокрема наявність контрольно-оцінювальних матеріалів для здійснення процедур оцінювання.

Разом з цим, науково-практичний інструментарій оцінювання, зокрема

методика оцінювання результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку на сьогоднішній день, ще не розроблена.

Отже перед нами постає актуальне наукове завдання з розробки методики оцінювання результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку відповідно до вимог Професійного стандарту «Інспектор з військового обліку».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць Н. Добрянської (2025), В. Касєвцова (2021), Ю. Тарасюка (2022), Д. Вінокурова (2022), О. Салаша 2022 & О. Георгадзе (2022), О. Тадєєва & І. Тадєєва (2024), Д. Кіркпатріка (1994), А. Марчука (2020), В. Ковтунець & І. Лилик (2021) засвідчує, що методика оцінювання результатів підготовки інспекторів з військового обліку повинна спиратися на міждисциплінарні підходи.

По-перше, досвід оцінювання персоналу у держслужбі та військових

формуваннях наголошує на важливості об'єктивності, прозорості та зв'язку результатів оцінки з реальними службовими показниками.

По-друге, компетентнісний підхід став домінуючим у професійному навчанні: сучасні програми мають бути націлені на розвиток конкретних компетенцій і використовувати інструменти оцінювання, що вимірюють рівень їх сформованості.

По-третє, педагогіка і андрагогіка навчання дорослих пропонують орієнтувати підвищення кваліфікації на практичну діяльність, самостійну активність слухачів і постійний аналіз зворотного зв'язку для вдосконалення навчання.

По-четверте, сучасні методи оцінювання результатів навчання передбачають поєднання якісних (портфоліо, спостереження, експертну оцінку) та кількісних (тести, рейтинги, бальні моделі) засобів, а також багаторівневий підхід від реакції слухача до впливу на результати роботи установи.

Таким чином, хоча спеціалізованих публікацій з оцінювання саме інспекторів з військового обліку небагато, існуючі дослідження дозволяють сформулювати цілісне бачення цієї проблематики. Ключовими засадами є орієнтація на компетентності визначені професійним стандартом, використання адаптованих до дорослих методів навчання, та впровадження справедливих, доброчесних і надійних методик оцінювання успішності підготовки кадрів. Впровадження зазначених підходів сприятиме підвищенню ефективності підготовки інспекторів з військового обліку і, як наслідок, підвищенню якості ведення військового обліку в організаціях України.

Тому розробка методики оцінювання результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку є актуальним науковим завданням, яке потребує інтеграції міждисциплінарних знань – з менеджменту, педагогіки, трудового та спеціального права тощо.

Формулювання цілей статті.

Метою цієї статті є розроблення методики

оцінювання результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку, яка б визначала порядок, умови її проведення та критерії оцінювання, і забезпечувала об'єктивне вимірювання рівня знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії відповідно до компетенцій та трудових функцій визначених у професійному стандарті «Інспектор з військового обліку». Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний, структурний, комплексний наукові підходи; процесний, функціональний, методологічні підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Присвоєння професійних кваліфікацій Інспекторам з військового обліку має відбуватися за підсумками оцінювання результатів їх підготовки (підвищення кваліфікації), яка здійснюється згідно з Програмою розробленою відповідно до професійного стандарту «Інспектор з військового обліку» та погодженою Генеральним штабом Збройних Сил України. Таким чином оцінювання результатів навчання стає найважливішим елементом процедури присвоєння професійних кваліфікацій.

Національна рамка кваліфікацій (Постанова Кабінету Міністрів України, 2011) передбачає чотири дескриптори результатів навчання, за якими визначається рівень кваліфікації: знання; вміння/навички; комунікація; відповідальність і автономія. При цьому, (Постанова Кабінету Міністрів України, 2011) дає такі визначення: знання – осмислена та засвоєна суб'єктом інформація, що є основою його усвідомленої, цілеспрямованої діяльності. Знання поділяються на емпіричні (знання фактів та уявлення) і теоретичні (концептуальні, методологічні); вміння/навички – здатність застосовувати знання для виконання завдань та розв'язання проблем. Уміння/навички поділяються на когнітивні (що включають логічне, інтуїтивне та творче мислення) і

практичні (що включають ручну вправність, застосування практичних способів (методів), матеріалів, знарядь та інструментів); комунікація – переважно цей дескриптор описується в термінах умінь та навичок. Так, сюди відносяться: володіння професійною термінологією; вміння правильно і виразно спілкуватися з іншими учасниками виконання трудових функцій: інформувати, давати вказівки, радити тощо; вміння використовувати інформаційні технології для спілкування (електронна пошта, засоби електронних повідомлень – месенджери тощо); навички культурного спілкування; інше. У свою чергу, вимоги до здатності комікувати визначені у професійному стандарті; відповідальність та автономія – в Європейській рамці кваліфікацій, яка є важливою ціннісною рисою працівника з точки зору, роботодавців. Відповідальність працівника визначатиме його здатність працювати автономно.

Важливість цих критеріїв для присвоєння професійних кваліфікацій визначається професійним стандартом. При оцінюванні відповідальність можна оцінити за попереднім досвідом роботи, переліком виконаних робіт тощо. При оцінюванні умінь та навичок доцільно передбачити окремі складові оцінки – відповідальність і здатність працювати автономно.

Оцінюванню підлягають особи, які пройшли підготовку (підвищення кваліфікації) за програмами: «Інспектор з військового обліку» - з метою отримання первинного рівня кваліфікації або його підтвердження у визначені професійним стандартом терміни; «Старший інспектор з військового обліку» - з метою отримання наступного рівня кваліфікації або його підтвердження у визначені професійним стандартом терміни.

Крім того, відповідно до професійного стандарту оцінювання результатів навчання здійснюється для «Інспектора з військового обліку» - за 7, а «Старшого інспектора з військового обліку» - за 10 трудовими функціями та компетентностями. Отже, ураховуючи

вимоги нормативно-правових актів оцінювання результатів набутих знань відповідно до компетенцій та трудових функцій визначених у професійному стандарті «Інспектор з військового обліку» пропонується здійснювати тестовим методом шляхом проведення Комплексного комп'ютерного тестування (далі – ККТ) в якому вирішуються завдання з вибором однієї правильної відповіді (Single-Choice – SCQ): для відповіді на питання пропонується декілька варіантів, з яких лише один правильний. Оцінка за таке завдання бінарна – 0 або 1. У тесті визначаються по 10 питань з кожної теми відповідно до програми (170 питань), а також час його проходження (2 академічні години) та пороговий рівень (119 балів) успішного проходження ККТ.

За результатами успішного проходження ККТ особа допускається до складання практичного іспиту для оцінювання рівня умінь, навичок, комунікації, відповідальності і автономії відповідно до компетенцій та трудових функцій визначених у професійному стандарті «Інспектор з військового обліку».

Практичний іспит тривалістю одну академічну годину проводиться в режимі офлайн в спеціально обладнаній аудиторії. На іспит виносяться три практичних завдання. За кожну правильну відповідь слухач отримує 20 балів при цьому підсумкова максимальна сума балів за залік не може перевищувати 60 балів. Оцінювання одного практичного питання здійснюється за критеріями: «Відмінно» (16 – 20 балів); «Добре» (12 – 15 балів); «Задовільно» (6 – 11 балів); «Незадовільно» – (1 – 5 балів). Підсумкове оцінювання за практичний іспит здійснюється відповідно до суми балів, які отримав слухач за розв'язання трьох практичних завдань, що відповідають шкалі підсумкового оцінювання, а саме: «Відмінно» (48 – 60 балів); «Добре» (36 – 45 балів); «Задовільно» (18 – 32 балів); «Незадовільно» – (3 – 15 балів).

Документ про підвищення кваліфікації видається за умови набрання

учасником навчання не менше ніж 70% за підсумками тестування та отримання оцінки не нижче «Задовільно» за результатами здачі практичного заліку.

Загальна структура методики оцінювання результатів навчання Інспектора з військового обліку наведена на рис. 1.

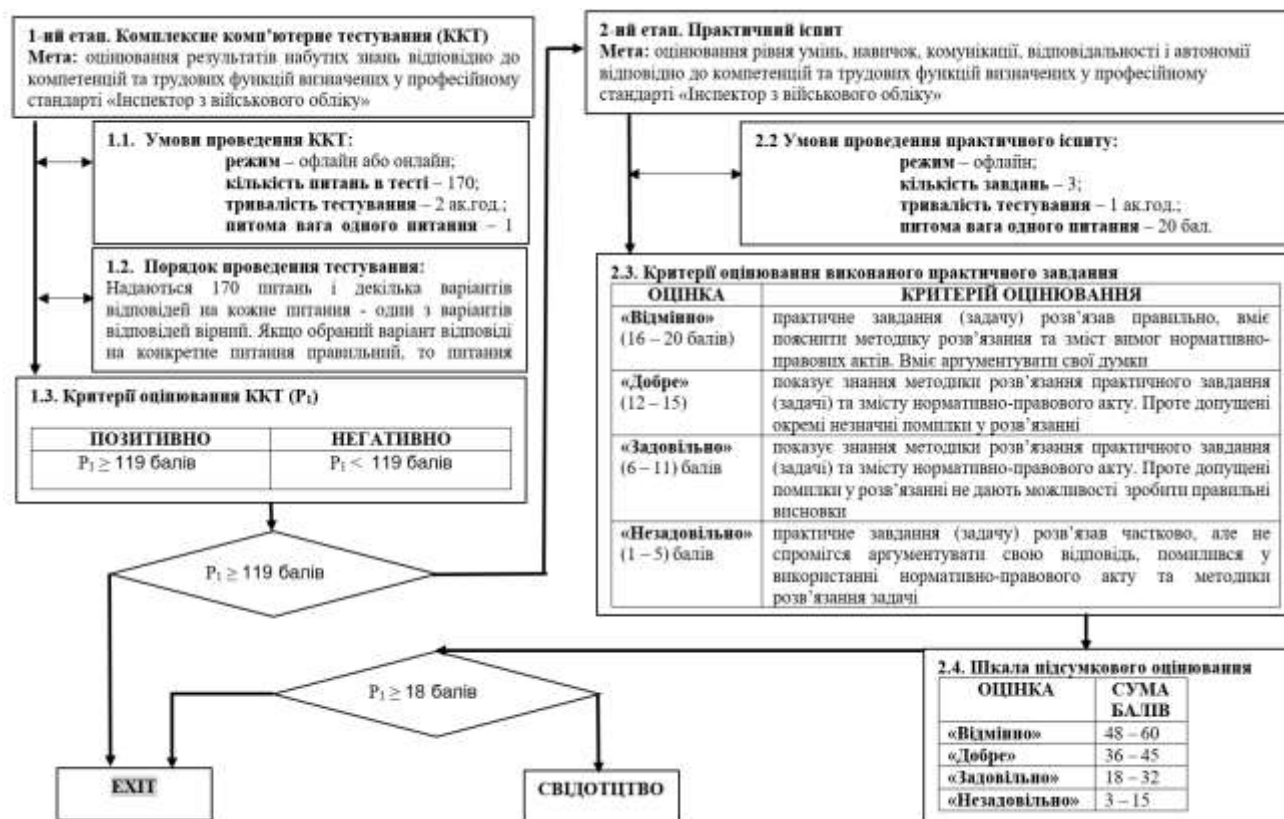


Рис. 1. Загальна структура методики оцінювання результатів навчання Інспектора з військового обліку

Висновки. У статті проведено аналіз наукових досліджень щодо оцінки персоналу, зокрема оцінки результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку за результатами якого встановлено, що не вирішеною частиною цієї проблеми є розробка відповідної методики оцінювання, яка повинна бути орієнтована на компетентності визначені професійним стандартом, використання адаптованих до дорослих методів навчання, та впровадження справедливих, доброчесних і надійних методик оцінювання успішності підготовки кадрів.

Розроблено методику оцінювання результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового

обліку в якій запропоновано загальний алгоритм проведення оцінювання, визначено умови та критерії оцінювання, що заповнює наявну науково-практичну прогалину в цій сфері.

Застосування запропонованої методики забезпечує об'єктивне і всебічне оцінювання результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку, зокрема їх рівня знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії відповідно до компетенцій та трудових функцій визначених у професійному стандарті «Інспектор з військового обліку» з метою подальшого визначення рівня професійної компетентності та присвоєння (підтвердження) відповідного рівня

кваліфікації, визначеного професійним стандартом.

Результати дослідження становлять практичну цінність для вищих навчальних закладів, інших установ та організацій, які здійснюють підготовку (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку та відкривають відповідні кваліфікаційні центри.

Література:

1. Реєстр професійних стандартів – професійний стандарт “Інспектор з військового обліку” (ID: 693-692) : Національне агентство кваліфікацій. https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/69392_proekt_ps_inspektor_z_vo_ostanna_versia.pdf
2. Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів : постанова Кабінету Міністрів України від 22.09.2021 № 986. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2021-%D0%BF#Text>.
3. Добрянська, Н. (2025). Правове регулювання оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Т. 36 (75). № 1. С. 61-65.
4. Косевцов, В. (2021). Оцінювання персоналу військової організаційної структури під час виконання ним завдань за призначенням. *Social Development and Security*. № 4. С. 18-26.
5. Тарасюк, Ю. (2022). Компетентнісний підхід в освітньому процесі військових закладів вищої освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. № 2(53). С. 311–315.
6. Винокуров, Д. (2022). Методичний підхід щодо оцінювання рівня компетентностей змінного складу навчального центру. *Сучасні інформаційні*

Визначені подальші напрями наукових досліджень, а саме: розробка контрольно-оцінювальних матеріалів з оцінювання результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку, зокрема з комплексного комп'ютерного тестування та практичного іспиту; розробка відповідного спеціалізованого програмного забезпечення.

- технології у сфері безпеки та оборони*. № 2(44). С. 69-73.
7. Салаш, О., Георгадзе, О. (2022). Часткова методика оцінювання стану індивідуальної підготовки військовослужбовців в органах військового управління. *Social Development and Security*. Т. 12. № 5. С. 10-20.
 8. Тадеєв, П., Тадеєва, М. (2004). Форми і методи оцінювання результатів сформованості операційних та практичних умінь учнів наукових ліцеїв (вітчизняний та зарубіжний формат). *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. № 1(108). С. 215-230.
 9. Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. –San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 340 p.
 10. Марчук, А. (2020). *Андрагогіка: навчальний посібник*. Львів: ДУВС. 300 с.
 11. Ковтунець, В., Лилик, І. (2021). *Посібник для оцінювачів результатів навчання для присвоєння професійних кваліфікацій*. Київ: ВІСТКА. 156 с.
 12. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>.

УДК 004.89:33:519.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-254-260

Дата надходження: 04.07.2025

Дата прийняття до друку: 25.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ОСОБЛИВОСТІ ВИРІШЕННЯ ЗАДАЧ З КУРСІВ БІЗНЕС-МАТЕМАТИКА ТА СТАТИСТИКА АНГЛІЙСЬКОЮ МОВОЮ ЗАСТОСУНКАМИ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Володимир Троцько¹, Ігор Чернозубкін², Ілона Новак³

¹Канд. військ. наук, доцент кафедри комп'ютерних наук, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: trotskovv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4656-06152>

²Канд. техн. наук, доцент кафедри комп'ютерних наук, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: igorch@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3243-4714>

³Завідувачка кафедри іноземних мов та загальноосвітніх дисциплін, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: IlonaNM@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3809-3797>

FEATURES OF SOLVING PROBLEMS FROM THE COURSES OF BUSINESS MATHEMATICS AND STATISTICS IN ENGLISH USING GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Volodymyr Trotsko¹, Igor Chernozubkin², Ilona Novak³

¹PhD (Military), associate professor of computer science department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: trotskovv@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4656-06152>

²PhD (Technical), associate professor of computer science department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: igorch@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3243-4714>

³Head of the Department of Foreign Languages and General Education Disciplines, University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, Email: IlonaNM@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3809-3797>

Анотація. У цій публікації досліджено особливості використання генеративного штучного інтелекту (ГШІ) для розв'язання задач з курсів бізнес-математики та статистики, що викладаються англійською мовою. Зважаючи на широке впровадження ГШІ в освітній процес, ця тема є надзвичайно актуальною як для студентів, так і для викладачів.

Для дослідження були обрані одні з найпоширеніших на сьогодні ГШІ: ChatGPT, Gemini, Copilot та Grok. Задачі, що пропонувалися для розв'язання англійською мовою, мали заздалегідь відомі способи та результати, що забезпечувало об'єктивність аналізу. Для підвищення валідності дослідження задачі були розподілені за ступенями складності: прості та складні.

За результатами дослідження виявлено: задачі з бізнес-математики та статистики коректно розпізнаються ГШІ за умови подачі англійською мовою та наявності частково формалізованого опису; прості задачі (на обчислення, пошук відсотків, обробку рядів даних тощо) успішно вирішуються всіма розглянутими застосунками ГШІ. Однак, ступінь деталізації пояснень варіюється; наприклад, Copilot надає менш розгорнуті відповіді без додаткових пояснень; складні задачі, зокрема транспортні або ті, що потребують застосування комбінованих статистичних методів, викликають значні труднощі у ГШІ. Результати можуть бути частково правильними або повністю помилковими. Особливо проблемними для ГШІ виявилися задачі з великою кількістю змінних або зміненими умовами (наприклад, розбіжність між запасами та потребами в транспортній задачі).

Ймовірність використання ГШІ як основи для плагіату при вирішенні складних задач з бізнес-математики та статистики англійською мовою залишається низькою.

На основі отриманих результатів рекомендовано: уникати використання у завданнях для самостійної роботи студентів задач, які легко вирішуються ГШІ; проводити розв'язання таких задач в аудиторіях з індивідуальними варіантами вихідних даних для кожного здобувача освіти; активно використовувати засоби ГШІ для створення навчальних матеріалів, зокрема варіативних задач; запроваджувати завдання, орієнтовані на пояснення логіки рішення, а не лише на отримання кінцевої відповіді.

Ключові слова: генеративний штучний інтелект, бізнес-математика, статистика, англійська мова, постплагіат.

Формул: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 2, **бібл.:** 12

Annotation. This publication explores the features of using generative artificial intelligence (GAI) to solve problems from business mathematics and statistics courses taught in English. Given the widespread integration of GAI into the educational process, this topic is highly relevant for both students and educators.

The study focused on some of the most widely used GAI tools today: ChatGPT, Gemini, Copilot, and Grok. The problems, provided in English, had known methods and solutions in advance, ensuring objective analysis. To enhance the validity of the research, the tasks were categorized by complexity: simple and complex.

The study found that:

Business mathematics and statistics problems are correctly interpreted by GAI tools when presented in English with a partially formalized description. Simple tasks (such as calculations, percentage problems, and data series processing) are successfully solved by all tested GAI tools. However, the level of explanation detail varies; for example, Copilot provides more concise answers without additional clarification. Complex problems—such as transportation tasks or those requiring the use of combined statistical methods—pose significant challenges for GAI. The results may be partially correct or entirely incorrect. Especially problematic are tasks with many variables or modified conditions (e.g., mismatches between supply and demand in transportation problems).

The likelihood of using GAI as a basis for plagiarism in solving complex business mathematics and statistics problems in English remains low.

Based on the findings, the following recommendations are made: Avoid including problems in individual student assignments that are easily solvable by GAI tools. Solve such problems in classrooms, using individualized data sets for each student. Actively use GAI tools to create educational materials, particularly variable problem sets. Implement assignments focused on explaining the logic of the solution, rather than merely obtaining the final answer.

Keywords: generative artificial intelligence, business mathematics, statistics, English language, post-plagiarism.

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tab.:** 2, **bibl.:** 12

Постановка проблеми у загальному вигляді. Штучний інтелект (ШІ) демонструє стрімкі темпи розвитку і застосування в різних сферах, зокрема стає одним із ключових інструментів в сучасній освіті, активно використовуваний як здобувачами освіти, так і викладачами. Багато дослідників зазначають, що засоби ШІ сприяють розширенню математичних та когнітивних навичок здобувачів освіти в умовах сучасного технологічного суспільства (Матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 2024). Моделі генеративного ШІ(ГШІ) – ChatGPT, Copilot, Gemini тощо, стали застосовуватися здобувачами освіти та викладачами як потужні інструменти інформаційного пошуку, генерації оригінального контенту на основі отриманих даних, досліджень з реалізацією певних елементів творчості, що є досить цінним під час вирішення ряду завдань, таких як створення графічних зображень, генерування дизайнерських рішень, обробки статистичних даних, розв’язування математичних задач тощо.

Однак, поряд із ефективними інструментами для інформаційного пошуку

та проведення досліджень, ГШІ створює значні ризики академічного шахрайства. Це проявляється, зокрема, у спробах підміни здобувачами освіти власних результатів навчання та творчих робіт контентом, згенерованим ШІ. Наприклад, (Eaton, 2025), відзначає що фахівці можуть розпізнати авторство ШІ лише у 36% випадків. Таке академічне шахрайство використання інструментів ШІ для досягнення результатів у навчанні отримало назву “постплагіат”. Наразі відсутні чіткі правила та дієві механізми для виявлення постплагіату та ефективної боротьби з ним.

Досвід авторів показав, що найчастіше постплагіат фіксується під час вивчення навчальних дисциплін, пов’язаних з математикою, зокрема, “Бізнес-математика” та “Статистика”. Ці дисципліни викликають певні труднощі у здобувачів освіти, оскільки вимагають специфічних знань, термінологічних визначень та відрізняються від базового курсу математики. Крім того, якщо ці дисципліни викладаються англійською мовою, то це накладає певну специфіку у сприйнятті навчального матеріалу,

оскільки бізнес-термінологія таких дисциплін широко не використовується в Україні.

Таким чином, у даному контексті є актуальним дослідження особливостей використання моделей ГШІ здобувачами освіти для опанування бізнес-математики та статистики, а викладачами – для розробки якісних навчальних матеріалів з мінімальними ризиками постплагіату.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Публікації останніх років свідчать про явний інтерес до ШІ та його ролі в сучасному світі. Окремою темою досліджень є вивчення питання впливу цього явища на освіту. В роботах вітчизняних та зарубіжних науковців воно висвітлено досить широко. Варто згадати праці (Eaton, 2025), (Бойко В.М., 2022), (Ковальчук І. П., 2023), (Мельник І. П., 2024), (Florence Gabriel, JohnPaul Kennedy, Rebecca Marrone & Simon Leonard Pragmatic, 2025). Тематика більшості цих робіт була зосереджена на питаннях:

- дослідження ролі ШІ в освіті загалом як нової технології;

- вивчення напрямів розвитку освіти в умовах розповсюдження та впровадження ШІ;

- впливу ШІ на студентів, зміна парадигми навчання.

В роботі (Ковальчук І. П., 2023) яку можна вважати найбільш близькою до теми цього дослідження, був здійснений ґрунтовний огляд публікацій 2019-2024 років з таких питань:

- як дослідження ШІ в математичній освіті (AIME) розподілені між різними рівнями освіти;

- які інструменти ШІ зараз використовуються в математичній освіті та як вони класифікуються;

- які комерціалізовані інструменти AIME можна знайти в інтернеті та їх функціональність;

- які нові тенденції та майбутні напрямки існують в AIME, виходячи з останніх даних.

Не дивлячись на глибину опрацювання питання математичних дисциплін, у наведених роботах практично не приділяється увага особливостям викладання конкретних дисциплін, таких, як “Бізнес-математика” та “Статистика”, відсутні рекомендації викладачам стосовно поліпшення методів роботи із конкретними інструментами на базі моделей ГШІ, які активно розвиваються. Зокрема, (Liz A. Awang, Farrah D. Yusop, Mahmoud Danaee, 2025) згадують лише дві моделі ГШІ – ChatGpt та Photomath, які можуть бути використані здобувачами освіти. Тоді як на сьогодні (Ramki, 2025) згадує більше 20 таких моделей. Більшість із цих моделей мають інструменти, які можуть застосовуватися: здобувачами освіти – для розв’язування математичних та статистичних задач, викладачами – для генерування відповідного контенту та надання інформації.

Формулювання мети статті. Метою статті є викладення результатів досліджень щодо особливостей розв’язування математичних та статистичних задач з використанням інструментів моделей ГШІ та розробка рекомендацій з їх врахування під час вивчення дисциплін “Бізнес-математика” та “Статистика” які викладаються англійською мовою.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Популярність моделей ГШІ пов’язана, насамперед з діалоговим характером спілкування користувача з моделлю з використанням відповідного застосунку або інтерфейсу, наприклад, веб-інтерфейс ChatGPT. Це певним чином подібно до використання традиційних пошукових систем, наприклад, Google Seach, Bing, але користування ГШІ забезпечує розлогі відповіді та пояснення, результати обчислень та інші види інформації. Щоб виявити особливості подібного діалогу були досліджено такі питання:

- чи можливо ефективно використовувати засоби ГШІ (Generative AI

tools/means) здобувачами освіти для розв'язування задач різної складності з бізнес-математики та статистики;

чи можливо ефективно використовувати засоби ГШІ викладачами для удосконалення методик викладання бізнес-математики та статистики;

яку допомогу здобувачам освіти можуть надавати засоби ГШІ у вивченні бізнес-математики та статистики;

як засоби ГШІ можуть бути використані здобувачами освіти для різних форм плагіату і як цей плагіат можна виявляти.

Отже, для аналізу особливостей була визначена для розв'язування група задач з бізнес-математики та статистики відповідно до їх складності. Для розв'язування даних задач були обрані чотири застосунки – ChatGPT, Copilot, Gemini та Grok.

Для досліджень розв'язування задачі з бізнес-математики була обрана проста задача на інвестування, (Olivier, J.-P., 2023): *One person invested \$43,000 at 6.65% compounded quarterly. A report from the finance department shows the investment is*

currently valued at \$67,113.46. How long has the money been invested?

Статистична задача була обрана із (Alexander Holmes, Barbara Illowsky, Susan Dean, 2017): *Listed are 29 ages for Academy Award winning best actors in order from smallest to largest. 18; 21; 22; 25; 26; 27; 29; 30; 31; 33; 36; 37; 41; 42; 47; 52; 55; 57; 58; 62; 64; 67; 69; 71; 72; 73; 74; 76; 77 a. Find the 70th percentile. B. Find the 83rd percentile.*

Результат розв'язування даних задач не виявив ніяких особливостей. Всі з чотирьох застосунків ГШІ вирішили задачі та надали правильні відповіді, хоча Copilot не пояснив рішення. Для цього йому довелося задавати додаткове питання.

Більш складна задача з бізнес-математики була сформульована для вирішення у табличній формі (див. табл. 1). Це класична транспортна задача, яка розглядається як оптимізаційна задача або як частина задачі логістики (Romer Castillo, 2015). Розв'язування даної задачі передбачає пошук транспортного маршруту за мінімальною вартістю методом лінійного програмування (симплекс-метод).

Таблиця 1

Матриця вартості перевезень транспортної задачі

	Cost of transportation					Reserves
	B1	B2	B3	B4	B5	
A1	13	7	14	7	5	30
A2	11	8	12	6	8	48
A3	6	10	10	8	11	20
A4	14	8	10	10	15	30
Needs	18	27	42	15	26	128

Джерело: розроблено авторами

Ця задача була сформульована в трьох варіантах: запаси дорівнюють потребам, запаси більші за потреби, запаси менші за потреби. Додатково розмірність задачі була збільшена до матриці 10×10.

Розв'язування такої досить простої задачі для застосунку MS Excel, виявилось для засобів ГШІ, що досліджувалися, проблематичним. Всі вони правильно “зрозуміли”, що це транспортна задача

(незалежно якою мовою вона описана), коректно сформулювали початкові умови, але вирішили її по-різному:

ChatGPT використав модифікований метод розподілу (MODI), отримав неоптимальну відповідь і на прохання вирішити задачу симплекс-методом порадив зробити це самостійно за допомогою MS Excel, стверджуючи, що симплекс-метод є неефективним. При

подальшому діалозі, коли ChatGPT було надано правильну відповідь, він не зміг побудувати таблицю розподілу і надав код мовою Python, який не працював;

Copilot, Gemini та Grok використали симплекс-метод і коректно розв'язали задачу тільки для варіанту, коли запаси дорівнюють потребам з описом всіх етапів обчислень. Для варіантів коли запаси не дорівнюють потребам відповіді були неправильними, хоча різниця між правильними і неправильними відповідями була мінімальною. Сукупність таких рішень можна назвати частково оптимальним, коли зміна початкових умов призводить до неоптимальності при збереженні матриці вартостей перевезення. Збільшення ж розмірності цієї задачі до матриці 10×10 призвело до неправильного рішення застосуваннями ГШІ.

Умовно більш складна задача зі статистики з використанням ймовірностей також була обрана з (Alexander Holmes, Barbara Illosky, Susan Dean, 2017): *On May 13, 2013, starting at 4:30 PM, the probability of low seismic activity for the next 48 hours in Alaska was reported as about 1.02%. Use this information for the next 200 days to find the probability that there will be low seismic*

activity in ten of the next 200 days. Use both the binomial and Poisson distributions to calculate the probabilities. Are they close?

Результати вирішення цієї та наведених задач наведені в табл. 2. В ній видно, що з цією задачею ГШІ не справився.

Підсумовуючи проведені дослідження можна констатувати про наявність у засобах ГШІ наступних особливостей:

можливість швидкого отримання відповідей на питання в режимі чат-діалогу;

висока якість відповідей як українською, так і англійською мовами за умови коректного сформульованого питання, навіть якщо питання задають у формалізованій формі (у вигляді таблиць, списків тощо);

наближеність відповідей до відповідей людини;

різна якість розв'язування математичних та статистичних задач різними моделями ГШІ;

некоректність та розпливчастість відповідей у завданнях, які можуть вважатися складними, та наявність упущень і помилок при розв'язуванні окремих задач.

Таблиця 2

Опис результатів вирішення задач

Задачі	ChatGPT	Copilot	Gemini	Grok
Проста задача з бізнес математики	Рішення співпадає з джерелом з детальним поясненням всіх етапів рішення	Рішення співпадає з джерелом без пояснення	Рішення співпадає з джерелом з детальним поясненням всіх етапів рішення	Рішення співпадає з джерелом з детальним поясненням всіх етапів рішення
Проста задача зі статистики	Рішення співпадає з джерелом з детальним поясненням всіх етапів рішення	Рішення співпадає з джерелом без пояснення	Рішення співпадає з джерелом з детальним поясненням всіх етапів рішення	Рішення співпадає з джерелом з детальним поясненням всіх етапів рішення
Складна задача з бізнес-математики	Рішення не оптимальне	Рішення частково оптимальне	Рішення частково оптимальне	Рішення частково оптимальне
Складна задача з бізнес-статистики	Рішення хибне і на співпадає з джерелом	Рішення хибне і на співпадає з джерелом	Рішення хибне і на співпадає з джерелом	Рішення хибне і на співпадає з джерелом

Джерело: розроблено авторами

До цього списку слід додати ще навчання ГШІ. Під час вирішення складних задач застосунки ГШІ помилялися, однак, коли їм надавали правильні відповіді, вони погоджувалися з ними і наступного звернення з цією самою задачею видавали правильний результат. Така адаптація не завжди супроводжувалася поясненням процесу розв'язку.

Враховуючи ці особливості, можна порекомендувати викладачам уникати в завданнях здобувачам освіти для самостійного опрацювання обчислювальних задач, які можуть бути легко вирішеними ГШІ. Такі задачі доцільно розв'язувати в аудиторіях з індивідуальними вихідними даними за варіантами кожному здобувачеві. В дистанційному режимі навчання доцільно такі задачі розв'язувати групою, причому кількість таких простих задач повинна бути досить значною з демонстрацією відповідей на екрані та роз'ясненнями з боку викладача.

Складні задачі доцільно надавати для розв'язування в межах самостійної роботи із подальшим обговоренням результатів в аудиторіях або онлайн.

Для підготовки задач за окремими розділами дисциплін застосування засобів ГШІ може бути продуктивним тільки за умови наявності результатів розв'язання, залишається тільки варіативно змінювати вихідні дані. У цьому випадку ГШІ дають правильну відповідь.

Під час онлайн тестування доцільно використовувати прості задачі з бізнес-математики та статистики. При цьому обмеження в часі на проходження тесту не є надто критичним, щоб вимагати від здобувачів освіти відповідей на питання протягом декількох секунд. Штучний інтелект під час розв'язування задач витрачає певний час на відповідь, видаючи при цьому розгорнутий опис цієї відповіді, що вимагає додаткового пошуку з боку здобувача освіти. Крім цього, безкоштовні застосунки ГШІ мають обмеження на кількість можливих питань, після чого відновлюють дієздатність через декілька

годин. У цьому плані використання постплагіату здобувачами освіти є малоімовірним. Доцільно подібні тести проходити також викладачеві з використанням ГШІ, щоб оцінити, наскільки постплагіат виявиться ефективним для успішного проходження тесту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що використання засобів ГШІ, таких як ChatGPT, Copilot, Gemini та Grok, у процесі вивчення дисциплін “Бізнес-математика” та “Статистика” має як значні переваги, так і певні обмеження.

Переваги застосування ГШІ полягають у можливості оперативного отримання детальних відповідей у формі діалогу, високій якості пояснень англійською та українською мовами, а також у здатності відтворювати відповіді, схожі на людські. Це робить такі інструменти цінними як для здобувача освіти, так і для викладачів при створенні та опрацюванні навчального матеріалу.

Прості задачі (на обчислення, пошук відсотків, обробку рядів даних тощо) вирішуються всіма розглянутими засобами ГШІ правильно, хоча ступінь пояснень варіюється: Copilot, наприклад, надає менш розгорнуті відповіді без додаткових пояснень.

Складні задачі, зокрема транспортні задачі або задачі, що потребують застосування комбінованих статистичних методів, викликають труднощі у ГШІ. Результати можуть бути частково правильними або повністю помилковими. Найбільш проблемними для ГШІ залишаються задачі з великою кількістю змінних або зміненими умовами (наприклад, розбіжність між запасами і потребами в транспортній задачі).

Виявлено, що моделі ГШІ здатні адаптуватися до раніше наданих правильних відповідей, що свідчить про потенціал до навчання у межах одного діалогу. Це відкриває перспективи для їх використання в освітньому процесі, але

також створює ризики з точки зору постплагіату.

З огляду на отримані результати, рекомендовано:

уникати використання в завданнях для самостійної роботи студентам задач, які легко вирішуються ГШІ;

проводити розв'язання таких задач в аудиторіях з індивідуальними варіантами вихідних даних для кожного із здобувачів освіти;

активно використовувати засоби ГШІ для створення навчальних матеріалів, особливо варіативних задач;

запроваджувати завдання, орієнтовані на пояснення логіки рішення, а не лише на отримання відповіді.

Таким чином, застосування моделей ГШІ у викладанні дисциплін “Бізнес-математика” та “Статистика” має перспективи за умови грамотного використання і може істотно покращити якість навчання та аналітичні навички здобувачів освіти.

Перспективи подальших досліджень пов'язані із виявленням особливостей використання моделей ГШІ для викладання інших дисциплін, матеріали яких пов'язані з обчисленнями.

Література:

1. Awang, L. A., Yusop, F. D., & Danaee, M. (б.д.). *Current practices and future direction of artificial intelligence in mathematics education: A systematic review*. <https://www.iejme.com/download/current-practices-and-future-direction-of-artificial-intelligence-in-mathematics-education-a-16006.pdf>
2. Бойко, В. М. (2022). *Сучасні технології навчання бізнес-математики в університеті*. Видавництво КНУ.
3. Castillo, R. (2015). *Transportation Problem*. https://www.researchgate.net/publication/319393263_Transportation_Problem
4. Eaton International Journal for Educational Integrity. (2025). <https://doi.org/10.1007/s40979-025-00187-6>
5. Gabriel, F., Kennedy, J. P., Marrone, R., & Leonard, S. (б.д.). *Pragmatic AI in education and its role in mathematics learning and teaching*. <https://www.nature.com/articles/s41539-025-00315-4>
6. Holmes, A., Illowsky, B., & Dean, S. (б.д.). *Introductory Business Statistics*. <https://openlibrary-repo.ecampusontario.ca/jspui/bitstream/123456789/486/1/introductory-business-statistics-33.86.pdf>
7. Ковальчук, І. П. (2023). Використання штучного інтелекту в освіті: перспективи для викладання математики і статистики. *Вісник Київського університету. Серія «Педагогіка і психологія»*, (74), 58–66.
8. Мельник, Т. В. (2024). Використання комп'ютерних додатків у курсі статистики для студентів економічних спеціальностей. *Науковий вісник НЛТУ України*, 34(1), 105–112.
9. Olivier, J.-P. (б.д.). *Business Math a Step-by-Step Handbook 2023-A-D*. Lyryx Learning Inc. <https://collection.bccampus.ca/textbooks/business-math-a-step-by-step-handbook-2023-a-d-lyryx-learning-inc-447/>
10. Ramki, H. (б.д.). *The 21 best generative AI tools in 2025*. Zapier. <https://zapier.com/blog/generative-ai-tools/>
11. Штучний інтелект у вищій освіті: ризики та перспективи інтеграції. (2024, липень 1 – серпень 11). *Матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації*. https://cuesc.org.ua/images/informlist/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82%20advanced_training_OLA.pdf

УДК 338.48:004.738.5(477.82)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-261-267

Дата надходження: 31.08.2025
Дата прийняття до друку: 25.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ТУРИСТИЧНИЙ БРЕНДИНГ, ПРОМОЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ШЛЯХИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНИХ ТУРИСТСЬКО-РЕКРЕАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ МІСТА ЛЬВОВА)

Марія Растворова¹, Мар'яна Королишин²

¹Канд. геогр. наук, доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: rastvorovamo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9174-1610>

²Випускниця бакалаврату за спеціальністю «Туризм» ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KorolyshynMY@krok.edu.ua

TOURIST BRANDING, PROMOTION, AND DIGITIZATION AS WAYS TO PRESERVE HISTORICAL AND CULTURAL TOURIST AND RECREATIONAL RESOURCES IN WAR CONDITIONS (THE CASE OF THE CITY OF LVIV)

Mariia Rastvorova¹, Mariana Korolyshyn²

¹Ph.D., Associate professor of the Department of Tourism, University of Economics and Law “KROK”, Kyiv, Ukraine, e-mail: rastvorovamo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9174-1610>

²Bachelor's degree graduate in Tourism from the University of Economics and Law “KROK”, Kyiv, Ukraine, e-mail: KorolyshynMY@krok.edu.ua

Анотація. Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними трендами, такими як глобалізація та цифровізація разом із надзвичайно складним періодом для України – повномасштабною війною, коли агресор цілеспрямовано знищує історико-культурну спадщину як свідчення національної ідентичності. Історико-культурна спадщина є символом і свідченням національної ідентичності, а також важливим ресурсом для розвитку туристичної галузі. Усвідомлення цінності історико-культурної спадщини, її популяризація серед потенційних туристів та промоція на міжнародному рівні є важливим фактором її збереження. Метою статті є аналіз взаємовпливу туристичного брендингу та збереження історико-культурних туристсько-рекреаційних ресурсів на прикладі міста Львова та визначення інноваційних інструментів захисту таких ресурсів через їх популяризацію в умовах війни. На основі аналізу офіційних документів та інформаційних матеріалів, які визначають напрями туристичного брендингу та захисту історико-культурної спадщини в умовах війни, автори розкривають різноманіття інноваційних цифрових інструментів, які застосовуються різними стейхолдерами – публічною владою, бізнесом, міжнародними та громадськими організаціями – задля захисту історико-культурної спадщини в умовах війни шляхом її популяризації через туристичний брендинг і промоцію. Результати дослідження пропонують фактологічний матеріал щодо впровадження інноваційних технологій у збереження історико-культурної спадщини міста Львова шляхом її оцифрування та популяризації в якості туристичного продукту. Дослідження вказує на важливість ефективної взаємодії стейкхолдерів щодо захисту історико-культурної спадщини та підкреслює її важливість як історико-культурного туристсько-рекреаційного ресурсу для туристичного брендингу території та розвитку туризму. Також висвітлюється роль туристичного брендингу та промоції у збереженні історико-культурної спадщини шляхом формування розуміння її цінності та унікальності на глобальному рівні.

Ключові слова: історико-культурні туристсько-рекреаційні ресурси, історико-культурна спадщина, туристичний брендинг, війна, цифровізація.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 21

Abstract. The relevance of the research topic is due to modern trends, such as globalization and digitalization, along with an extremely difficult period for Ukraine, a full-scale war, when the aggressor purposefully destroys historical and cultural heritage as evidence of national identity. Historical and cultural heritage is a symbol and evidence of national identity, as well as an important resource for the development of the tourism industry. Awareness of the value of historical and cultural heritage, its popularization among potential tourists, and promotion at the international level are important factors in its preservation. The purpose of this article is to analyze the interaction between tourist branding and the preservation of historical and cultural tourist and recreational resources, using the example of the city of Lviv, and to identify innovative tools for protecting such resources through their popularization during wartime. Based on the

analysis of official documents and information materials that determine the directions of tourist branding and protection of historical and cultural heritage in wartime, the authors reveal the variety of innovative digital tools used by various stakeholders – public authorities, businesses, international and public organizations - to protect historical and cultural heritage in wartime by popularizing it through tourist branding and promotion. The study's results provide factual information on the implementation of innovative technologies in preserving the historical and cultural heritage of the city of Lviv through digitization and promotion as a tourist product. The study highlights the importance of effective stakeholder interaction in protecting historical and cultural heritage, emphasizing its significance as a historical and cultural tourist and recreational resource for branding the territory and promoting tourism development. The role of tourist branding and promotion in preserving historical and cultural heritage is also highlighted, as it fosters an understanding of its value and uniqueness at the global level.

Keywords: historical and cultural tourist and recreational resources, cultural heritage, tourist branding, war, digitalization.

Formulas: 0, fig.: 1, tab.: 0, bibl.: 21

Постановка проблеми. Протягом періоду новітньої історії, починаючи з 2014 року, Україна зазнає військової агресії з боку Російської Федерації, а з 24 лютого 2022 року – повномасштабного військового вторгнення. Країна-агресор цілеспрямовано знищує історико-культурну спадщину України, адже ці артефакти є свідченням давньої історії нації та основ української державності. Станом на січень 2025 року, організацією ЮНЕСКО було офіційно підтверджено руйнування 509 об'єктів (ЮНЕСКО, 2025). Згідно із даними Українського культурного фонду, велика кількість культурних ресурсів залишається у зоні активних бойових дій, з них понад 1322 об'єкти зазнали руйнувань та ушкоджень (Потапенко В. та ін., 2023).

Війна поставила ряд викликів перед туристичною галуззю, серед яких небезпека, пошкодження інфраструктури, зміна діяльності підприємств та компаній, які раніше займалися туризмом, брак фінансування та крах мирного іміджу України як туристичного напрямку (Rastvorova M., 2022).

Подолання цих проблем вимагає застосування комплексного підходу щодо збереження історико-культурної спадщини, в тому числі як складової повоєнного відновлення туризму в Україні. На думку авторів, трансляція цінності об'єктів історико-культурної спадщини через маркетинг в туризмі, туристичний брендинг та цифрові технології, є ефективними інструментами збереження та захисту культурної спадщини.

Аналіз попередніх досліджень та публікацій. Культурно-історичні ресурси – це сукупність матеріальних пам'яток та духовних пам'яток культури, які сформувалися на певній території у процесі історичного розвитку і є об'єктами, що формують туристичне зацікавлення (Дорофєєва Х., 2017). Історико-культурна спадщина є фундаментальною складовою національної ідентичності та фактором туристичної привабливості території. Розвиток туризму, побудованого на об'єктах історії або ж історичних територіях, має позитивний ефект як на економіку країни в цілому, так і в локально – на регіон чи громаду. Завдяки розвитку туристичної діяльності, створюються перспективи для розбудови інфраструктури, створення підприємств, розвиток ринку нерухомості та засобів розміщення. Міжнародний досвід свідчить, що за правильного використання та просування культурно-історичної спадщини, навіть занедбані регіони можуть стати привабливими для туристів і отримати шанс на розвиток (Кулиняк І. та ін., 2023).

Основними функціями бренду культурно-історичного об'єкту є формування іміджу туристичної місцевості, впізнаваність туристичного об'єкта, підтвердження якості, привернення уваги споживачів туристичних продуктів, формування загальної свідомості по відношенню до туристичної території (Чорна Н.М. & Мартинова Л.Б., 2020).

Врахування сучасних тенденцій та впровадження інноваційної політики в просування та промоцію історико-

культурних ресурсів, розвиток туристичної привабливості та діяльність щодо збереження та відновлення історико-культурної спадщини є важливим внеском у сталий розвиток туристичної галузі. Від успіху просування культурної спадщини на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках залежить збереження ідентичності та розвиток суспільства, це сприяє культурній різноманітності та посиленню міжгенераційної комунікації та міжнародних зв'язків (Новаківський І. & Киян М., 2024; Гуц Р., 2024).

Дослідження різноманітних аспектів історико-культурних туристсько-краєзнавчих ресурсів, їх взаємозв'язку із розвитком туристичної галузі та підходами до їх збереження та популяризації знаходиться в фокусі досліджень ряду вчених та дослідників, зокрема Поступної О.В., Дорофєєвої Х.М., Стафійчука В.І., Мальської М.П., Горбик В.О., Литовченко В.В., Кулиняк І.Я., Лепкого М.І., Рішняк О.Б., Мелько Л. Ф., Растворової М.О. та інших.

Формулювання цілей статті. В цій статті автори мають на меті проаналізувати аспекти взаємовпливу туристичного брендингу та збереження історико-культурних туристсько-рекреаційних ресурсів, визначити інноваційні інструменти щодо збереження таких ресурсів шляхом їх популяризації в умовах війни.

Методика дослідження включає поєднання різних наукових методів, а саме методу кейсів, аналізу наукових джерел та офіційних документів, моніторингу ЗМІ, аналізу та синтезу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В дослідженні авторами проаналізовано місто Львів як кейс синергії збереження історико культурних туристсько-краєзнавчих ресурсів, промоції та туристичного брендингу в довоєнний період та під час повномасштабної війни; виділено інноваційні підходи до збереження культурно-історичної спадщини та її популяризації через

туристичний брендинг і промоцію в умовах війни.

Львів є одним із найбільших міст України, економічним, інтелектуальним, культурним центром. Місто було та залишається перспективним туристичним напрямком; як і в довоєнний період, так і в сьогоденні воно демонструє великий потенціал щодо розвитку туристичної діяльності із максимальним залученням для цього усіх можливих переваг міста. Передумовою для формування та реалізації туристичного потенціалу міста є його історична мультикультурність та створена під її впливом велика кількість історико-культурних об'єктів – понад 2000 (Завадовський Т., Каднічанський Д. & Ярмолевич В., 2022). Згідно Єдиної бази обліку публічної інформації Львівської міської ради, загальна кількість історико-культурних пам'яток, які розташовані у місті, становить 2425 об'єктів, що зумовлює вагомість Львова як одного із історико-культурних центрів України (Єдина база обліку публічної інформації, 2025).

Місто асоціюється з старовинною європейською архітектурою – і залучення цієї архітектури здійснюється у всі сфери промоції міста. Зображення об'єктів нерухомої спадщини поширюються у різних формах: логотипи, сувенірна продукція, реклама, інтерактивні технології. Цей синергічний ефект між збереженням культурно-історичної спадщини, створенням унікальної туристичної пропозиції, туристичним брендингом і промоцією міста на національному та міжнародному туристичних ринках, зумовив вибір міста Львова як кейсу для цього дослідження.

У 1998 році історичний центр Львова, Собор Святого Юра та Високий замок були включені до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО (Завадовський Т., Незюлик О. & Каднічанський Д., 2017). Рішенням 45 СОМ 7В.60 45-тої сесії Комітету всесвітньої спадщини, Львів став частиною світової культурної спадщини завдяки тому, що його міське середовище

та архітектура поєднують у собі мистецькі традиції Східної Європи, Італії та Німеччини, а його вулиці увібрали у себе елементи культур усіх народів, що проживали на теренах міста (Гулюк Є., 2023). Захист цих історичних об'єктів є одним із пріоритетних завдань, особливо у реаліях сьогодення.

Після початку військових дій і ракетних обстрілів, Комітетом всесвітньої спадщини ЮНЕСКО центр Львова було занесено до списку спадщини, яка перебуває під загрозою. Статус спадщини ЮНЕСКО мав вагомий вплив на допомогу у заходах щодо укріплення та збереження історико-культурних пам'яток завдяки міжнародній підтримці. У місті діє Культурний хаб ЮНЕСКО, який забезпечує комунікацію та співпрацю задля захисту культурної спадщини по всій

Україні, а також моніторингу та оцінки пошкоджень історико-культурних об'єктів (Дусько І. & Карнаух Н., 2023).

Туристичний брендинг міста Львів відображає його різноманітну культурну та історичну спадщину. На промоційному логотипі (Рис. 1.) розташувалися п'ять веж, які є символами міста: дзвіниця Вірменського собору, вежа Корнякта, вежа міської ратуші, вежа Латинської катедри, дзвіниця монастиря Бернардинів. Ці вежі домінують на більшості зображень та світлин Львова, тому і стали його логотипом. Саме завдяки цим старовинним вежам логотип символізує середовище міста та формує його візуальну ідентичність (Львівська міська рада). Таким чином, культурна спадщина представлена в брендингу та промоції Львова на міжнародних туристичних ринках.



Рис. 1. Промоційне лого міста Львів

Джерело: Львівська міська рада

Бренд-бук, офіційний документ дестинації, описує Львів як відкрите для світу та дружнє до людей місто. Це місто, що зберегло в собі понад 700-річну європейську спадщину, і при цьому стало твердинею українських національних і духовних цінностей. Бренд-бук є інструментом маркетингу в туристичній сфері й максимально описує усі атрибути бренду, цільову аудиторію, основні туристичні продукти міста. Через візуальну ідентифікацію та створення асоціацій про те, що пропонує для відвідувача місто та

його дестинації покращується сприйняття туристом бренду міста. Поєднання в одному логотипі культурної та історичної різноманітності збільшує ідентичність та пізнаваність міста, а присутність логотипу Львова на сувенірній продукції чи на фото туристів просуває місто та підтримує його позиції в економічному та соціальному напрямках (Львівська міська рада).

Промоція та просування туристичного бренду міста Львів включає участь та презентації на різноманітних подіях та заходах, зокрема, Тур-Експо

(Львів), UITM (Київ), Харківському туристичному форумі, Буковинському туристичному ярмарку та інших. Бренд міста був представлений на офіційній фан-зоні Eurovision Village у Києві, міжнародних туристичних виставках у Польщі, Німеччині, Австрії, США, Канаді, Франції тощо. Львів став першим містом України, що потрапило у фінал конкурсу European Capital of Smart Tourism 2025, що свідчить про досягнення у доступності, стійкості, креативності та культурній спадщині. Раніше, в 2009 році, Львів було визнано культурною столицею України (Демчина М., 2017; Львівська міська рада, 2024; LVIV.TRAVEL, 2019).

Підтверджуючи почесне звання культурної столиці, міська влада міста Львова запроваджує значну кількість інновацій у туризмі, пов'язаних із культурно-історичною спадщиною. В цій статті, авторами проаналізовано застосування *інструментів оцифрування та моделювання у туристичній сфері та в промоції, а також задля збереження об'єктів історії та культури.*

3D сканування та моделювання об'єктів історико-культурної спадщини застосовується для створення моделей культурно-історичних об'єктів (історичних місць, артефактів, пам'яток тощо) високої роздільної здатності, що дає можливість документування максимально точного стану об'єкта до найменших деталей і, за потреби, його реставрації та відновлення. Лазерне сканування та документування проводилося ще до повномасштабної війни, а на сьогодні стало ще більш актуальним. В Україні 3D сканування проводиться за ініціативою компанії SKEIRON в межах проекту «#SaveUkrainianHeritage» та за підтримки різних стейкхолдерів – пам'яткоохоронців, професіоналів із сканування та документування, органів державної та місцевої влади, громадських організацій. В межах проекту було здійснено 3D сканування 13 пам'яток культурної спадщини (серед яких головна будівля Собору Святого Юра, дерев'яна церква Пресвятої Трійці УГКЦ, комплекс

Вірменської катедри, Вілла Юзефи Франц та інші) та створено їх повну оцифровану модель (УОІС Львівської міської ради, 2022; Бюро спадщини, 2022/2023).

3D моделі культурно-історичних об'єктів. За сприяння Львівської міської ради та Львівського туристичного офісу розроблено та запроваджено нові туристичні маршрути, гідами яких будуть QR-коди, які за допомогою смартфона донесуть туристу інформацію про об'єкт. Через наслідки війни та важливість інклюзивності міського середовища, Львів взяв курс на створення безбар'єрного доступу до пам'яток міста. У проекті – запровадження інклюзивних екскурсій музейними експозиціями, встановлення обладнання для інклюзивного доступу до музейних послуг. За допомогою рель'єфно-тактильних малюнків на локаціях та створених командами SKEIRON, ELEKS і Polyscape studio 3D моделей культурно-історичних об'єктів, малозрячі та незрячі відвідувачі зможуть тактильно оглянути історичні пам'ятки та ознайомитися з експонатами виставок (Бюро спадщини, 2022; Poker City AR).

Pocket City AR представляє собою сети із кишенькових листівок, які за допомогою додатка доповненої реальності в смартфоні набувають тривимірного об'єму і дають змогу оглянути пам'ятки з усіх ракурсів та прослухати аудіо екскурсію. Сети із львівськими історичними будівлями були створені першими і налічують 16 об'єктів у двох сетах (Poker City AR).

Платформа оцифрованих музейних експонатів Львівського історичного музею та 3D тури 10 відділами Львівського історичного музею були створені компанією SKEIRON з метою популяризації історичних пам'яток та зацікавлення більшої кількості людей і створення нових вражень для відвідувачів (Бюро спадщини, 2022).

На основі аналізу заходів, впроваджених у місті Львові задля збереження культурно-історичної спадщини в умовах війни, які пов'язані з

туристичним брендингом і промоцією, а також цифровізацією як інноваційною технологією, автори виділили такі **інструменти збереження та популяризації історико-культурних туристсько-рекреаційних ресурсів через їх оцифрування, туристичний брендинг та промоцію:**

-інтеграція зображень відомих архітектурних об'єктів (історико-культурних ресурсів) у візуальну айдентичку міста та туристичної дестинації;

-інформування про культурно-історичні ресурси в межах промоції туристичного потенціалу дестинації на міжнародних платформах;

-розширення можливостей ознайомлення з культурно-історичною спадщиною для людей з інвалідністю та різними каналами сприйняття завдяки цифровим технологіям (застосування рель'єфно-тактильних малюнків, 3D моделей культурно-історичних об'єктів).

Висновки. Таким чином, разом із доведеною важливістю історико-культурної спадщини для розвитку туризму та бренду території, в умовах постійно існуючої загрози їх руйнування та знищення агресором, оцифрування,

брендинг та промоція культурно-історичної спадщини стають важливими складовими її захисту.

В глобалізованому світі пізнаваність і медійність набувають особливого значення як потужні засоби впливу на суспільну думку. В умовах війни поширення інформації щодо цінності та унікальності історико-культурних ресурсів, їх брендинг та промоція на національному та міжнародному рівні, збереження детальної інформації про ці об'єкти через створення їх детальних цифрових копій, застосування інноваційних інструментів збереження історико-культурної спадщини набувають такого ж значення, як і механічний захист об'єктів та сприяють залученню потенційних туристів.

Реалізація цього надскладного завдання вимагає синергії та співпраці різних стейкхолдерів – публічної влади, експертів (істориків, краєзнавців, фахівців із культурної спадщини, туризмологів, маркетологів, IT-фахівців), міжнародних організацій, мешканців, громадських організацій, бізнесу, впровадження найновіших технологій та інструментів, адаптації процесів прийняття рішень до існуючих ризиків та актуальної ситуації.

Література:

- 1.LVIV.TRAVEL. (2019, квітень). Культурна столиця. Офіційна туристична платформа міста Львів. URL: <https://lviv.travel/ua/news/culturecapital?srsId=AfmBOooZ4MqcsW56AtX933ztqps-grDMvoWe9hOXxFx9JcoiF9sqB6nS>
- 2.Poker City AR. URL: <https://pocketcityar.com/product-category/lviv/>
- 3.Бюро спадщини. (2022). Спадщина в смартфоні: SKEIRON ініціює масштабне сканування пам'яток України. URL: <https://spadshchyna.lviv.ua/spadshhyna-v-smartfoni-skeiron-inicziyuye-masshtabne-skanuvannya-pamyatok-ukrayiny/>
- 4.Бюро спадщини. (2023). Захист культурної спадщини під час війни: Львівський вимір. URL: <https://spadshchyna.lviv.ua/zahyst-kulturnoyi-spadshhyny-pid-chas-vijny-lvivskiy-vymir/>
- 5.Гулюк Є. (2023, березень). Львів у UNESCO. LVIV.TRAVEL. URL: <https://lviv.travel/ua/news/unesco?srsId=AfmBOopnEfw9Sc5HIqqDFqUJxqw8rqKw4b3UN63I88xEG9AJkLtP161s>

- 6.Гуц Р. (2024). Державні заходи щодо збереження та просування культурної спадщини у туристичних цілях. *Перспективи популяризації історичної спадщини та культурного туризму в Україні: досвід європейських країн: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (9-10 травня 2024 р.)*. Національний університет «Львівська політехніка». Растр-7, 64–65. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/24673/zbt_ez-ii-2024r7a5.pdf
- 7.Демчина М. (2017, грудень). Львів туристичний: як змінилося місто у 2017 році. Основні показники. *Львівська міська рада*. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/tourism/244922-lviv-turystychnyi-iak-zminylosia-misto-u-2017-rotsi-osnovni-pokaznyky>
- 8.Дорофєєва Х.М. Аналіз впливу наявності об'єктів культурно-історичної спадщини на туристичну привабливість регіону. *Економіка і суспільство*, Мукачівський державний університет, №13, 2017. С. 184 – 190. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/31.pdf

9. Дусько І., Карнаух Н. (2023, грудень). 25 років у переліку світової культурної спадщини: як ЮНЕСКО працює над збереженням пам'яток у Львові. *Суспільне Львів*. URL: <https://suspilne.media/lviv/629292-25-rokiv-u-pereliku-svitovoi-kulturnoi-spadsini-ak-unesko-pracue-nad-zberezennam-pamatok-u-lvovi/>
10. Єдина база обліку публічної інформації. (2025). Перелік об'єктів культурної спадщини міста Львова. *Львівська міська рада*. URL: <https://city-adm.lviv.ua/portal/public-information/monuments/perelik-pamiatok/>
11. Завадовський Т., Незюлик О., Каднічанський Д. (2017). Культурно-історичні ресурси міста Львова як складова туризму. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: матеріали XI наукової конференції з міжнародною участю (Львів, 15–17 вересня 2017 р.)*. Львівський національний університет імені Івана Франка. URL: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/03/Konferentsiia-2017.pdf>
12. Завадовський Т., Каднічанський Д., Ярмолів В. (2022). Проблеми і перспективи розвитку історико-культурного туризму у Львівській області. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: матеріали XVI наукової конференції з міжнародною участю (7 жовтня 2022 р.)*. Львівський національний університет імені Івана Франка. 301–304. URL: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/10/Zavadovskyy-Kadnichanskyy-YArmolovych-PROBLEMY-I-PERSPEKTYVY-ROZVYTKU-ISTORYKO-2022-stattya.pdf>
13. Кулиняк І., Карий О., Прокопишин-Рашкевич Л., Огінок С., Бондаренко Ю. (2023). Європейський досвід популяризації історичної спадщини та культурного туризму. *Растр-7*. 256 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/25870/navchalny-posibnik.pdf>
14. Львівська міська рада (офіційний сайт). URL: <https://city-adm.lviv.ua/>
15. Львівська міська рада. (2024, вересень). *Львів – фіналіст конкурсу European Capital of Smart Tourism 2025*. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/tourism/303474-lviv-finalist-konkursu-european-capital-of-smart-tourism-2025>
16. Новаківський І., Киян М. (2024). Застосування методів проєктного менеджменту для збереження й пропаганди історичної спадщини в Україні. *Перспективи популяризації історичної спадщини та культурного туризму в Україні: досвід європейських країн: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (9-10 травня 2024 р.)*. Національний університет «Львівська політехніка». *Растр-7*. 99. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/24673/zbt-ez-ii-2024r7a5.pdf>
17. Новинний портал офіційного сайту ЮНЕСКО (2025, вересень). *Пошкоджені культурні пам'ятки в Україні перевірені ЮНЕСКО*. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/damaged-cultural-sites-ukraine-verified-unesco>
18. Потапенко В., Тищенко Ю., Каплан Ю., Бакальчук В., Литвиненко О., Михайлова О. Культурна спадщина та національна безпека: Аналітична доповідь. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-09/ad_kult_spad_nac_bezp_06092023.pdf
19. Управління охорони історичного середовища Львівської міської ради. (2022). Звіт про роботу управління охорони історичного середовища у 2022 році. *Львівська міська рада*. URL: <https://city-adm.lviv.ua/portal/public-information/attachment/24138/36/>
20. Чорна Н.М., Мартинова Л.Б. (2020). Брендінг як інструмент підвищення туристичної привабливості території (на матеріалах м. Вінниці). *Економіка та управління національним господарством №40*. 115–119. URL: https://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/21.pdf
21. Rastvorova, M. Good Governance Principles in the Tourism Sector During War: Implementation Strategies and Lessons Learned / M. Rastvorova // Relationship Between Public Administration and Business Entities Management: Proceedings of the 2nd International Conference (November 12, 2022, Tallinn, Estonia). – Tallinn: Scientific Center of Innovative Researches, 2022. – <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2022/paper/view/469>

УДК 331.5: 331.108.242: 331.126
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-268-275

Дата надходження: 31.05.2025
Дата прийняття до друку: 02.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ОЦІНКА ТА УПРАВЛІННЯ БАР'ЄРАМИ ПЕРЕКВАЛІФІКАЦІЇ В ІТ: ІНДЕКСНИЙ ПІДХІД ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ NLP

Микола Сміленко¹, Віктор Терехов²

¹Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: smilenkoMY@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7690-3765>

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>

ASSESSMENT AND MANAGEMENT OF RESKILLING BARRIERS IN IT: AN INDEX-BASED APPROACH USING NLP

Mykola Smilenko¹, Viktor Terekhov²

¹Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: smilenkoMY@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7690-3765>

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 досліджується проблема неготовності дорослого населення до перекваліфікації в ІТ-сферу як управлінський виклик у контексті цифрової трансформації ринку праці. На основі анкетного опитування 127 осіб, які планують зміну професійної траєкторії, запропоновано індекс неготовності до перекваліфікації - узагальнений показник, що охоплює ресурсні та організаційні бар'єри (відсутність вільного часу, персонального комп'ютера, стабільного інтернету, досвіду онлайн-навчання). Індекс дозволяє ідентифікувати категорії респондентів із підвищеним ризиком невходження до навчального процесу та сформувати типологію слухачів за рівнем їхньої стартової спроможності. Додатково здійснено обробку відкритих відповідей респондентів за допомогою методів обробки природної мови (NLP), що дало змогу деталізувати мотиваційні установки, очікування та тривоги кандидатів. Виявлено, що рівень неготовності тісно пов'язаний із самооцінкою технічних навичок і суттєво відрізняється залежно від запланованого напрямку в ІТ. Найменше бар'єрів фіксується у респондентів, які обирають frontend або backend-розробку, тоді як аналітики й майбутні проєктні менеджери демонструють вищий рівень неготовності. Отримані результати мають управлінську значущість для закладів освіти, HR-департаментів та розробників програм перекваліфікації. Індекс може бути використаний як діагностичний інструмент для сегментації аудиторії, визначення цільових груп підтримки та адаптивного проектування освітніх маршрутів. Стаття підкреслює важливість інтеграції кількісних та якісних підходів у дослідженні професійної трансформації та формує емпіричне підґрунтя для обґрунтованого управлінського втручання. Таким чином, запропонований підхід дозволяє не лише кількісно фіксувати рівень неготовності, а й інтерпретувати його в межах освітньої та управлінської практики як маркер потенційного ризику та орієнтир для побудови персоналізованих стратегій підтримки. Стаття розширює інструментарій освітнього менеджменту, дозволяючи перейти від інтуїтивного підходу до структурованої роботи з бар'єрами перекваліфікації, що є особливо актуальним у період стрімких змін і дефіциту ІТ-фахівців.

Ключові слова: управління ризиками, перекваліфікація, індекс неготовності, цифрова трансформація, освітній менеджмент, NLP

Формули: 1, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 19

Annotation. The article examines the issue of adult unpreparedness for reskilling in the IT sector as a managerial challenge in the context of the digital transformation of the labor market. Based on a survey of 127 individuals planning a change in their professional trajectory, the authors propose an Unpreparedness Index - an aggregated indicator capturing resource-related and organizational barriers (lack of available time, absence of a personal computer, unstable internet access, no prior experience with online education). The index makes it possible to identify categories of respondents with a heightened risk of disengagement from the learning process and to develop a typology of participants based on their initial capacity for professional retraining. In addition, open-ended responses were processed using natural language processing (NLP) methods, which enabled a deeper analysis of respondents' motivations, expectations,

and concerns. The study revealed a strong relationship between the level of unpreparedness and the self-assessment of technical skills, as well as significant variation depending on the intended IT specialization. The lowest barriers were recorded among respondents aiming for frontend or backend development, while future analysts and project managers reported higher levels of unpreparedness. The results are of practical importance for educational institutions, HR departments, and designers of reskilling programs. The proposed index can serve as a diagnostic tool for audience segmentation, the identification of priority support groups, and the design of adaptive educational trajectories. The article underscores the value of integrating both quantitative and qualitative approaches in the study of career transformation and provides an empirical foundation for informed managerial intervention. Thus, the proposed approach enables not only the quantitative assessment of readiness barriers but also their interpretation within educational and managerial contexts as indicators of potential risk and as guides for developing personalized support strategies. The article expands the toolkit of educational management by shifting from intuitive to structured methods of addressing obstacles to reskilling - an especially relevant need amid rapid change and a persistent shortage of IT professionals.

Keywords: risk management, reskilling, unpreparedness index, digital transformation, educational management, NLP.

Formulas: 1, fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 19

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних соціально-економічних умовах перекваліфікація кадрів у сферу інформаційних технологій виступає одним із ключових напрямів адаптації трудових ресурсів до змін цифрової економіки. Швидкий розвиток ІТ-галузі створює як нові можливості, так і серйозні виклики для працівників, які прагнуть змінити професійну траєкторію. З одного боку, ІТ-сектор демонструє стабільний попит на нові кадри, з іншого - процес перекваліфікації часто гальмується обмеженим доступом до ресурсів, психологічними бар'єрами та невідповідністю очікувань і реального змісту професійної діяльності.

Дослідження останніх років акцентують увагу на необхідності врахування не лише формальних навичок, а й поведінкових та мотиваційних чинників у процесах управління людським капіталом (Р. Carrelli 2018; Л. Nedelkoska, 2018). У зв'язку з цим зростає інтерес до використання новітніх методів аналізу даних у HR-аналітиці. Одним із таких методів пропонується концептуальна модель **індексу неготовності до перекваліфікації**, яка базується на багатовимірному аналізі анкетних даних та NLP-обробці відкритих текстових відповідей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням даного питання на вітчизняній арені займалися, зокрема: К. Маркевич, Л. Хромушина.

Так, Катерина Маркевич в Аналітичних записках «Ринок праці в Україні після війни: тенденції та прогнози» (Центр Разумкова, липень 2022) аналізує вплив повномасштабної війни Росії проти України на ринок праці. Автор прогнозує зміни попиту на професії: після війни зросте попит на військових, фахівців з кібербезпеки, ІТ-спеціалістів (програмістів, дизайнерів, розробників e-commerce), будівельників, енергетиків (особливо у відновлювальній енергетиці), логістів, медиків (реабілітологів, ерготерапевтів) та психологів. Проходиться по бар'єрам перекваліфікації: нестача навичок, обмежений доступ до освіти, психосоціальні проблеми та руйнування інфраструктури ускладнюють адаптацію до нових вимог ринку. Записка підкреслює необхідність адаптації ринку праці до післявоєнних реалій через інклюзивні освітні програми та підтримку вразливих груп (ветеранів, переселенців, людей з інвалідністю).

Л. Хромушина, (2023) підкреслює важливість цифрової стратегії як інтегральної частини стратегічного управління для адаптації до сучасних викликів та забезпечення конкурентних переваг в HR-менеджменті.

Серед зарубіжних науковців дану тематику досліджували: J. Bessen, P. Carrelli, L. Nedelkoska.

Л. Nedelkoska (2018) підкреслює необхідність перекваліфікації працівників для адаптації до нових вимог ринку праці, зокрема через розвиток цифрових

компетенцій та безперервне навчання. Пропонуючи стратегії для урядів та організацій, що включають інвестиції в освіту, програми перекваліфікації та підтримку працівників у перехідний період.

J. Bessen аналізує вплив штучного інтелекту (ШІ) на ринок праці, акцентуючи на ролі попиту в економіці.

Актуальність теми дослідження.

Перекваліфікація в ІТ-сферу є критично важливою в умовах цифрової трансформації ринку праці, де попит на ІТ-фахівців зростає. Бар'єри, такі як брак ресурсів, психологічна неготовність і недостатня самооцінка, ускладнюють цей процес. Дослідження актуальне через дефіцит комплексних інструментів оцінки готовності до перекваліфікації. Інтеграція NLP та індексного підходу відкриває нові можливості для управління освітніми траєкторіями. Це особливо значущо в контексті післявоєнних викликів і потреби адаптації вразливих груп.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Попри значний прогрес у дослідженні перекваліфікації кадрів до ІТ-сфери, низка аспектів залишається недостатньо вивченою, зокрема відсутність комплексних інструментів для оцінки індивідуальної готовності до перекваліфікації. Більшість робіт зосереджена на аналізі загальних тенденцій ринку праці або окремих аспектів, таких як технічні навички чи економічна цінність компетенцій (L. Nedelkoska, 2018), тоді як інтегральні підходи, що враховують взаємодію мотиваційних, психологічних і соціальних бар'єрів, залишаються недостатньо розвиненими.

Мета та методологія дослідження.

Метою є розробка індексу неготовності до перекваліфікації в ІТ, що враховує ресурсні, психологічні та мотиваційні бар'єри. Дослідження базується на анкетуванні 127 респондентів та аналізі відкритих відповідей за допомогою NLP (Biterm Topic Modeling, Aspect-Based Sentiment Analysis). Використано змішаний метод: кількісний (регресійний, кластерний аналіз) та якісний (фокус-групи,

тематичний аналіз). Індекс формується через z-нормалізацію п'яти компонентів із вагами, перевіреними на узгодженість (α Кронбаха 0,78). Результати дозволяють сегментувати аудиторію та прогнозувати ризики.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є розробка індексу неготовності до перекваліфікації в ІТ-сферу, який інтегрує мотиваційні та бар'єрні чинники, ідентифіковані на основі структурованих і відкритих відповідей респондентів. Цей індекс слугує основою для типологізації кандидатів на перекваліфікацію та формування науково обґрунтованих управлінських рекомендацій щодо подолання ризиків і бар'єрів у процесі перекваліфікації.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження можуть уточнити вагові коефіцієнти індексу через факторний аналіз і валідацію на даних про успішність перекваліфікації. Розширення вибірки дозволить перевірити універсальність моделі для різних регіонів і груп. Інтеграція подовжніх досліджень допоможе відстежити динаміку бар'єрів після освітніх програм. Вивчення впливу соціальних мереж і менторства може поглибити розуміння мотиваційних факторів. Розробка автоматизованих інструментів діагностики на основі NLP сприятиме масштабуванню підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прийнятий для аналізу масив даних включає 127 анкет респондентів, які декларували намір перекваліфікуватися у сферу інформаційних технологій (ІТ). Анкетування було проведено онлайн, що дозволило залучити аудиторію різного віку, рівня освіти та професійного досвіду. Усі учасники на момент заповнення анкети не працювали в ІТ, але виявляли чітке зацікавлення в такому переході - переважно через курси, самостійне навчання або зміну напрямку в межах поточної діяльності. Саме тому ці дані дозволяють аналізувати не успішну перекваліфікацію, а її готовність і потенційні обмеження.

Структура анкет охоплює як кількісні, так і якісні показники. Респонденти відповідали на

запитання, що стосуються їхньої освіти, поточної професії, досвіду в навчанні, уявлень про майбутню ІТ-спеціалізацію, страхів, ресурсних бар'єрів, мотивації та рівня впевненості. Особливу увагу приділено відкритим відповідям, у яких учасники формували причини зміни професії, описували внутрішні конфлікти або сумніви. Саме ці текстові блоки стали підґрунтям для подальшого аналізу методами NLP, оскільки містять неочевидні маркери ставлення до процесу перекваліфікації, які важко імітувати або передбачити у структурованих відповідях.

З управлінської точки зору, ці дані відкривають простір для моделювання профілів учасників програм з перекваліфікації. Можна оцінити, хто з респондентів має більший ризик «випасти» з навчального процесу, в кого занижена самооцінка, хто вимагає індивідуального темпу чи додаткової підтримки. Такі висновки дозволяють не лише адаптувати освітні програми, а й формувати стратегічні рішення щодо фінансування, відбору цільових груп та створення супровідних сервісів.

У дослідженні було обрано метод обробки природної мови (NLP) для аналізу відкритих відповідей респондентів, які планують перекваліфікацію у сферу ІТ. Основною метою було виявлення латентних бар'єрів, таких як страхи, сумніви та внутрішні конфлікти, які не завжди проявляються в структурованих відповідях.

Для аналізу коротких текстових відповідей було застосовано метод тематичного моделювання, зокрема Biterm Topic Modeling (BTM). Цей підхід дозволяє ефективно виявляти теми в коротких текстах, що є типовими для відкритих відповідей в анкетах (X. Yan, J. Guo, Y. Lan, & X. Cheng, 2013).

Крім того, було використано аспектно-орієнтований аналіз настрою (Aspect-Based Sentiment Analysis, ABSA) для оцінки емоційного забарвлення відповідей респондентів щодо конкретних аспектів перекваліфікації, таких як

фінансові бар'єри, підтримка з боку родини або впевненість у власних силах (S. U. Chebolu et al., 2023; Y. C. Hua & H. Zhang, 2024; K.W. Trisna & H.J. Jie, 2022).

На основі результатів NLP-аналізу було розроблено індекс неготовності до перекваліфікації. Цей індекс враховує як кількісні, так і якісні дані: відповіді на закриті питання анкети та результати аналізу відкритих відповідей. Кожному респонденту було присвоєно бал за шкалою від 0 до 1, де 0 означає повну готовність до перекваліфікації, а 1 - максимальну неготовність. Такий підхід дозволяє ідентифікувати групи респондентів, які потребують додаткової підтримки в процесі перекваліфікації.

Використання NLP-методів у поєднанні з кількісними показниками дозволяє отримати більш глибоке розуміння бар'єрів, що стоять на шляху перекваліфікації, та розробити цілеспрямовані управлінські рішення для їх подолання.

Індекс неготовності розроблено як узагальнюючий показник, що дозволяє оцінити ймовірність відмови або зриву спроби перекваліфікації ще на етапі намірів. Його побудова ґрунтується на припущення, що неготовність - це багатофакторне явище, яке поєднує як об'єктивні характеристики (рівень освіти, брак технічних знань, обмеження в часі чи коштах), так і суб'єктивні - страх провалу, внутрішні суперечності, невпевненість у виборі напрямку.

Саме тому модель була сформована на основі інтеграції двох типів даних: структурованих відповідей анкети та категоризованих результатів NLP-аналізу відкритих текстів (D.Kaplan & C. Lerouge, 2007).

На першому етапі всі числові показники (наприклад, кількість бар'єрів, самооцінка технічних і комунікативних навичок, заявлений горизонт перекваліфікації, очікування складності) були приведені до єдиної шкали за допомогою z-нормалізації. Це дало змогу усунути вплив відмінностей у масштабах і

забезпечити порівнянність змінних. Далі проведено зведення нормалізованих значень у лінійну модель з ваговими коефіцієнтами. Для збереження інтерпретативності модель збудована як сума часткових оцінок за п'ятьма напрямками: ресурсна обмеженість, когнітивна невпевненість, зовнішня підтримка, емоційний бар'єр та незавершена мотивація.

Ваги було визначено експертним шляхом на основі міжзмінної кореляції та перевірено на внутрішню узгодженість за допомогою коефіцієнта α Кронбаха, що склав 0,78 - що є прийнятним для соціальних досліджень.

Особливу роль у моделі відіграє контентний блок, отриманий через NLP-аналіз. Усі відкриті відповіді респондентів було попередньо очищено, лематизовано та

класифіковано за домінуючими темами. Для коротких текстів застосовано Biterm Topic Modeling, що дозволило виявити основні мотиви відповіді. Наприклад, пошук сенсу, розчарування в попередній сфері, тиск оточення, прагнення до свободи чи стабільності. Додатково здійснено аспектно-орієнтований аналіз настрою, який дозволив врахувати емоційне забарвлення - ступінь тривоги, ентузіазму, невизначеності, амбівалентності. Згідно з методикою, для кожного респондента було створено контентний індикатор, що відображає якість і спрямованість мотивації. Цей індикатор було масштабовано і включено до загальної формули індексу.

$$INI_i = w_1 * R_i + w_2 * C_i + w_3 * S_i + w_4 * E_i + w_5 * M_i \quad (1)$$

Формула 1. Розрахунок індексу неготовності до перекваліфікації в IT-сфері.

де:

INI_i - індекс неготовності для i -го респондента,

R_i - ресурсні обмеження (гроші, час),

C_i - когнітивна невпевненість (оцінка складності, страхи),

S_i - соціальна підтримка або її відсутність,

E_i - емоційна напруга (згідно з NLP),

M_i - мотиваційна чіткість (згідно з NLP),

w_1 - w_5 - вагові коефіцієнти, які сумарно дорівнюють 1.

Модель дозволяє обчислити рівень неготовності для кожного респондента за шкалою від 0 до 1, де значення, близькі до 1, інтерпретуються як високий ризик зриву перекваліфікації, а значення, наближені до 0 - як повна готовність.

Таку шкалу зручно використовувати для ранжування, сегментування цільових аудиторій та прийняття управлінських рішень: наприклад, спрямування додаткових менторських чи фінансових ресурсів на найбільш вразливі групи. У наступному підрозділі буде проведено типологізацію респондентів за індексом

неготовності, з ілюстрацією типових профілів та управлінськими висновками.

У поточній версії моделі індексу неготовності до перекваліфікації використано зважене згортання п'яти нормалізованих компонентів: R - ресурсні обмеження, C - когнітивна невпевненість, S - соціальна підтримка (або її відсутність), E - емоційна напруга (з NLP), M - мотиваційна чіткість (з NLP).

Для вагових коефіцієнтів w_1 - w_5 обрано співвідношення (сумарно дорівнює 1), як показано в Таблиці 1.

Таблиця 1

Значення вагових коефіцієнтів

Компонент	Позначення	Вага (w_i)
Ресурси	w_1 (R)	0,25
Невпевненість	w_2 (C)	0,20
Соціальна підтримка	w_3 (S)	0,15
Емоції (NLP)	w_4 (E)	0,20
Мотивація (NLP)	w_5 (M)	0,20

Джерело: складено авторами на основі результатів власного моделювання.

Вагові коефіцієнти було обрано експертним оцінюванням. А саме, ресурсні обмеження (час, кошти, сімейні обставини) - найбільш часто вказувані респондентами бар'єри, тому найвища вага. Когнітивна невпевненість (страх, низька самооцінка) - сильний психологічний предиктор зриву. Соціальна підтримка - менш критичний фактор, але важливий для довготривалого утримання. Емоційна напруга та мотивація - виводяться з NLP, мають значення при самостійному проходженні навчання, тому середні ваги.

Ці коефіцієнти можуть бути уточнені у майбутньому на основі факторного аналізу або регресійної валідації, коли з'являться фактичні дані про успішну / неуспішну перекваліфікацію. Але наразі вони відповідають зваженому експертному судженню на базі емпіричного масиву.

Після обчислення індексу неготовності для кожного респондента було здійснено класифікацію кандидатів за рівнем готовності до перекваліфікації. Індeksi розподілились у межах [0.12; 0.91], що дало змогу виокремити три типові кластери: умовно готові (індекс до 0.33), невизначені (0.34-0.66) та високоризикові (понад 0.66). Поділ базувався на логіці третин, але перевірявся також на наявність латентних груп за допомогою кластеризації (k-means). Це дозволило зберегти керовану простоту типології та водночас забезпечити статистичну обґрунтованість групування.

Умовно готові респонденти демонстрували низький рівень внутрішніх бар'єрів, мали попередній технічний або суміжний досвід, чітко формулювали свою

мотивацію у відкритих відповідях і не виражали значного емоційного напруження. Цю групу можна вважати стратегічно перспективною для програм швидкого входу в ІТ (bootcamp-модель), де ключовим управлінським завданням буде не так подолання страхів, як оптимізація темпів і форми навчання.

Другий кластер - невизначені - охоплює респондентів із середніми значеннями індексу. Вони мають базову зацікавленість, але водночас не визначились з пріоритетами, часто коливаються між технічними і нетехнічними ролями, вказують на складнощі з мотивацією та браком підтримки. Для цієї групи особливо доцільні програми з менторингом, психологічним супроводом, а також вбудованими елементами soft skills, що допоможуть трансформувати неструктуровану мотивацію в цільову дію.

Найбільш вразливою виявилася група з високим індексом неготовності. У відкритих відповідях домінували теми страху, фінансової залежності, негативного досвіду попередніх спроб навчання. Ці респонденти часто мали низьку самооцінку і слабку емоційну регуляцію, виражену в словах з ознаками невпевненості, розчарування або уникнення. Управлінське рішення у випадку цієї категорії - не інтенсивне залучення до навчання, а проведення діагностики та фокус на підготовчі курси, можливо, з участю психоедукації та кар'єрного коучингу.

Отримані типи респондентів дають змогу персоналізувати стратегії рекрутингу й навчання, спрямувати ресурси не на

масовий потік, а на індивідуальні траєкторії з врахуванням психологічної готовності. У такий спосіб управлінські рішення переходять від загальної комунікації з абстрактною "цільовою аудиторією" до побудови адресних інтервенцій. Індекс неготовності виступає при цьому не лише як інструмент моніторингу, а й як засіб формування освітньої політики в корпоративному та державному секторах.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує наявність стійких структурних залежностей між індексом неготовності до перекваліфікації в IT-сферу та низкою характеристик потенційних кандидатів, зокрема їхнім самосприйняттям, ресурсною забезпеченістю та очікуваними освітніми траєкторіями.

Отримані результати дозволяють концептуалізувати готовність до входження в нову професійну галузь не лише як суто індивідуальний вольовий акт чи функцію мотивації, а як комплексну конфігурацію бар'єрів і передумов, значною мірою зумовлену як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами. Використання індексного підходу та включення результатів обробки відкритих відповідей методом тематичного аналізу з NLP-компонентами дало змогу сформувати інтерпретативну типологію, в якій рівень неготовності набуває не лише діагностичного, але й прогностичного значення.

Література:

1. Bessen, J. E. (2019). AI and jobs: The role of demand (NBER Working Paper No. 24235). National Bureau of Economic Research.
https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24235/w24235.pdf
2. Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, March-April 2018.
3. Chebolu, S. U. S., Dernoncourt, F., Lipka, N., & Solorio, T. (2023). Survey of aspect-based sentiment analysis datasets. *arXiv*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2204.05232>
4. Hou, F., & Chen, W.-H. (2019). Intergenerational education mobility and labour market outcomes: Variation among the second generation of immigrants in Canada (Catalogue No. 11F0019M2019006). *Statistics Canada*.

Нерівномірність розподілу індексу між представниками різних планованих IT-напрямів відкриває перспективу для рефлексії щодо сегментації аудиторії навчальних програм, оптимізації освітнього контенту й адаптивного управління освітніми траєкторіями. Виявлена асиметрія між технічно орієнтованими та управлінсько-аналітичними напрямами може бути інтерпретована як прояв системної різниці у стартовому соціально-ресурсному капіталі, що переноситься на інтенцію до професійної трансформації.

Це, своєю чергою, актуалізує потребу в інституціалізованій моделі діагностики та модульної підтримки слухачів із підвищеним індексом ризику, оскільки саме ця категорія потенційно є найбільш вразливою до відсіву та зниження ефективності освітнього процесу.

Управлінська релевантність дослідження полягає не лише у виявленні типових бар'єрів на етапі входження в сферу IT, але й у пропозиції аналітичного інструментарію, придатного до оперативного впровадження в процесі відбору, супроводу та адаптації кандидатів.

Таким чином, результати статті формують підґрунтя для стратегічної реорганізації підходів до перекваліфікації, в якій вагомість індивідуального профілю фахівця визнається ключовим фактором проектування навчальної та підтримуючої інфраструктури.

5. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/catalogue/11F0019M2019006>
6. Hua, Y. C., & Zhang, H. (2024). A systematic review of aspect-based sentiment analysis: Domains, methods, and trends. *Artificial Intelligence Review*, 57, Article 296. <https://doi.org/10.1007/s10462-024-10906-z>
7. Kaplan, D. M., & Lerouge, C. (2007). Managing on the edge of change: Human resource management of information technology employees. *Human Resource Management*, 46(3), 329-351. <https://doi.org/10.1002/hrm.20166>
8. Leidner, J. L., & Stevenson, M. (2024). Challenges and opportunities of NLP for HR applications: A discussion paper. *arXiv*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.07766>
9. Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., & Pietrantoni, L. (2023). The impact of

artificial intelligence on workers' skills: Upskilling and reskilling in organisations. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 26, 39–68. <https://doi.org/10.28945/5078>

8. Nakash, M. (2024). Reskilling and upskilling the workforce: Text mining to identify patterns and trends in research. In *Proceedings of the 4th International Conference on Research in Human Resource Management (ICRHRM)*. <https://doi.org/10.33422/icrhrm.v1i1.169>

9. Nedelkoska, L., & Quintini, G. (2018). Automation, skills use and training. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 202. <https://doi.org/10.1787/2e2f4eea-en>

10. Пищуліна, О., & Маркевич, К. (2022). Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: аналітична записка. *Центр Разумкова*.

11. Qamar, Y., & Samad, T. A. (2022). Human resource analytics: A review and bibliometric analysis. *Personnel Review*, 51(1), 251–283. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0247>

12. Robert, L. P., Pierce, C., Marquis, L., Kim, S., & Alahmad, R. (2020). Designing fair AI for managing employees in organizations: A review, critique, and design agenda. *Human–Computer Interaction*, 35(5–6), 456–486. <https://doi.org/10.1080/07370024.2020.1735391>

13. Stephany, F., & Teutloff, O. (2024). What is the price of a skill? The value of complementarity. *Research Policy*, 53(1), 104898. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104898>

14. Trisna, K. W., & Jie, H. J. (2022). Deep learning approach for aspect-based sentiment classification: A comparative review. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1), 2014186. <https://doi.org/10.1080/08839514.2021.2014186>

15. van der Aalst, W. M. P., Adriansyah, A., & van Dongen, B. F. (2021). Process mining manifesto. In *Business Process Management Workshops*. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28108-2_19

16. Yan, X., Guo, J., Lan, Y., & Cheng, X. (2013). A biterm topic model for short texts. In *Proceedings of the 22nd International Conference on World Wide Web (WWW '13)* (pp. 1445–1454). *Association for Computing Machinery*. <https://doi.org/10.1145/2488388.2488514>

17. Хромушина, Л. (2021). Стратегічні аспекти трансформації управлінської діяльності в умовах цифрової економіки та цифрового суспільства: приклад України. *Сумський національний аграрний університет*.

18. Маркевич, К. (2022). Ринок праці в Україні після війни: Тенденції та прогнози [Аналітична записка]. Центр Разумкова. <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/31/2022-ANALIT-ZAPIS-MARKEVICH-FIN.pdf>

19. Геревенко, А. М., Ільїна, Т. В., & Ібрагімова, Л. А. (2024). Використання цифрових платформ для підвищення якості професійної освіти. *Академічні візії*, (31), 426–435. <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1149>

УДК 004.738.5:005.8:659.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-276-293

Дата надходження: 17.07.2025

Дата прийняття до друку: 31.07.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

УПРАВЛІННЯ МОНЕТИЗАЦІЄЮ ТА РОЗВИТКОМ: ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВЛАСНИКІВ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ ЩОДО СТРАТЕГІЙ ЇХ ПРОСУВАННЯ ТА ПЕРЕХОДУ НА FREEMIUM-МОДЕЛЬ

Богдан Колесник¹, Юлія Костинець²

¹Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: KolesnykBO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0912-3835>

²Доктор економічних наук, професор, Національна Академія Управління, м. Київ, Україна, email: yulia.kostinets@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6427-675X>

MANAGING MONETIZATION AND GROWTH: INSIGHTS FOR MOBILE APP OWNERS ON FREEMIUM TRANSITION AND PROMOTION

Bohdan Kolesnyk¹, Iuliia Kostynets²

¹Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, email: KolesnykBO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0912-3835>

²Doctor of Economics, Associate Professor, National Academy of Management, Kyiv, Ukraine, email: yulia.kostinets@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6427-675X>

Анотація. У дослідженні розглянуто стратегії управління та просування мобільних додатків із фокусом на вплив змін моделі монетизації та використання мотивованого трафіку на видимість у магазині додатків, органічне зростання та ефективність кампаній із залучення користувачів. Основою є практичне дослідження на прикладі авторського iOS додатку “WordFace”, який спочатку поширювався за фіксованою ціною, а згодом перейшов на модель безкоштовного завантаження з підпискою в додатку. Метою є виявлення змін у вартості залучення користувачів, показниках конверсії та загальній рентабельності. Методологічно дослідження поєднує реальні дані рекламних кампаній з галузевими бенчмарками та аналітикою діджитал платформ (SplitMetrics, RevenueCat, Adapty).

Результати показали, що перехід на freemium-модель значно знизив вартість встановлення та підвищив коефіцієнт конверсії з переглядів у встановлення. Водночас нова модель монетизації вимагала вдосконалених онбордингу (привітальних екранів додатку) та воронки підписок для конвертації безкоштовних користувачів у платних. Було впроваджено структурований процес ознайомлення з продуктом і триденну безкоштовну пробну підписку, що дало змогу збільшити кількість запусків пробного періоду та покращити конверсії в платну підписку. Було проведено порівняння ефективності рекламних систем Apple Search Ads і Facebook Ads – друга платформа виявилася економічно вигіднішою, але зі складнішою реалізацією відстеження атрибуції. Також було досліджено стратегію мотивованих встановлень додатку на прикладі платформи KeyApp як інструмент підвищення позицій за ключовими словами й органічної видимості; результати виявилися неоднозначними.

Дослідження спрямоване на пошук оптимального способу узгодити обсяг залучених користувачів і доходи від них в рамках просування додатків за підпискою. Незважаючи на те, що freemium-модель сприяє розширенню охоплення та зниженню витрат на залучення, довгостроковий успіх залежить від утримання користувачів і їхньої довготривалої цінності (LTV). У перспективі подальші дослідження можуть бути зосереджені на розширенні вибірки та використанні моделей машинного навчання для прогнозування LTV і оптимізації маркетингових стратегій.

Ключові слова: мобільний додаток, Apple Search Ads, бізнес-модель за підпискою, ціна за встановлення, мотивований трафік, довгострокова цінність користувача (LTV).

Формул: 0; рис.: 4; табл.: 1; бібл.: 21

Abstract. This study explores mobile app management and promotion strategies, focusing on how monetization model changes and the use of motivated (incentivized) traffic influence mobile app store visibility, organic growth, and the performance of user acquisition campaigns. The research is grounded on a real-world case of an iOS app “WordFace” developed by the authors, initially distributed for a fixed price and later transitioned to a free-to-download model with in-app subscriptions. The primary objective was to analyze how this shift influences user acquisition cost,

conversion rates, and overall return on investment. Methodologically, the study combines practical ads campaigns data with industry benchmarks and digital platforms analytics (SplitMetrics, RevenueCat, Adaptly).

Findings show that the switch to a freemium model dramatically reduced the cost per install and increased the conversion rate from impressions to installs. However, the new monetization approach required optimized app onboarding system and subscription funnels to convert free users into paying customers. A structured onboarding process and a 3-day free trial were introduced, increasing trial starts and improving trial-to-paid conversion. Additional experiments compared Apple Search Ads to Facebook Ads, where Facebook proved more cost-effective but required complex attribution tracking. The study also examined motivated installs on the example of KeyApp platform as a tool to boost keyword rankings and organic visibility, yielding mixed results.

The research highlights the trade-offs between volume and user quality in subscription app promotion. While freemium models enhance reach and lower acquisition costs, long-term success hinges on retention and lifetime value (LTV) of acquired users. Future studies may expand the dataset and explore machine learning-based targeting or predictive LTV modeling to further optimize mobile app marketing strategies.

Keywords: mobile app, Apple Search Ads, subscription model, cost per install (CPI), motivated traffic, lifetime value (LTV).

Formulas: 0; **fig.:** 4; **tab.:** 1; **bibl.:** 21

Introduction. In today's highly competitive mobile app ecosystem, effective user acquisition and sustainable monetization are critical for the long-term success of app-based businesses. While the freemium model with in-app subscriptions has become the dominant approach in mobile monetization, the process of converting free users into paying subscribers remains a significant challenge. Studies show that, on average, only about 3.7% of users initiate a free trial after downloading a subscription-based app, and less than 2% convert into paying users overall (RevenueCat, 2023). This raises essential questions about the efficiency of various mobile apps management approaches and promotion strategies.

Recent industry publications highlight the growing role of performance marketing platforms such as Apple Search Ads and Facebook Ads in driving installs, yet emphasize the trade-offs between cost-efficiency and user quality (SplitMetrics, 2024; MWM.ai, 2024). At the same time, App Store Optimization (ASO) strategies, including the use of motivated traffic, are increasingly used to manipulate keyword rankings and visibility (ASOdesk, 2021; KeyApp, 2018). However, the long-term effectiveness and risks of such tactics remain understudied.

This research addresses these gaps by examining a real-life case of a mobile app that underwent a transition from a paid model to a freemium subscription model. Through practical experimentation with ad platforms and motivated installs, the study aims to

contribute to the broader understanding of a mobile app growth strategies and their unit economics.

Analysis of Contemporary Studies.

Recent industry reports indicate a major shift in mobile app promotion toward privacy-friendly, performance-based acquisition strategies. Several studies claim that Apple Search Ads (ASA) has surpassed Facebook as the most effective iOS ad channel, offering lower cost-per-install and higher post-click conversion (Koetsier, 2021; Galazzo, 2018). Studies also emphasize that combining ASA with App Store Optimization (ASO) produces synergistic effects, enhancing visibility and organic growth (Galazzo, 2018).

The freemium subscription model has become the dominant monetization approach used by 83% of top-grossing apps, while fewer than 3% of apps rely on upfront payments (Noren, 2023). Academic analyses note that freemium models succeed only when supported by organizational capabilities and strong market alignment (Shang et al., 2024; van Angeren et al., 2022). Moreover, paid-only models are increasingly viewed as unsustainable in saturated mobile apps markets (Stocchi et al., 2022).

Motivated traffic, while controversial, is used to manipulate keyword rankings and achieve short-term ASO gains. Empirical studies show it can temporarily boost app store visibility and even aid early-stage funding (Farooqi et al., 2020; Suliagina, 2021), though misuse may lead to app store penalties. Overall, literature supports a holistic approach:

scalable acquisition, conversion-focused mobile apps, and occasional tactical use of incentive installs.

Research Objectives and Methodology. This study aims to provide app owners and brand managers with actionable insights into how shifting a mobile app's monetization model from a paid download to a freemium subscription affects user acquisition efficiency via digital ads platforms, as well as mobile app store visibility. It also examines the strategic use of motivated traffic as an App Store Optimization (ASO) tool to improve keyword rankings and attract organic installs.

The research is based on a case study of the Apple iOS app "WordFace", using real advertising data from Apple Search Ads, Facebook Ads, and ASO campaigns via various digital platforms. Key performance metrics (e.g., cost per install, conversion rate) were analyzed with support from analytics tools such as KeyApp and Adapty. This methodology enables a data-driven evaluation of how app management affects mobile app growth.

Presentation of the primary material.

The research is based on the iOS app called "WordFace", which was developed and published as a part of this study. This mobile app is a commercial utility for iPhone and Apple Watch in the Education category. It was initially priced at \$3.99, intended to be a light-weight utility for learning foreign languages. Since its interface and product page is also translated to English, it is available in most Apple App Store countries worldwide.

Switching to a subscription model and its impact on Apple Search Ads performance.

Shifting our tested app's business model from a paid download to a free download with in-app subscription markedly changed the dynamics of user acquisition through Apple Search Ads. Under the paid model, users encountered an upfront paywall on the App Store, which limited initial downloads to only those already convinced of the app's value. After transitioning to a subscription-based freemium model, the installation barrier was removed – users could get the app for free – resulting in a much larger pool of installs driven by Apple Search Ads. Indeed, the

freemium model is known to lower the barrier to entry and reach a wider audience. In our case, Apple Search Ads (ASA) campaigns observed a surge in conversion rate (impression-to-install) post-transition, as users were more willing to tap and install a free app. Correspondingly, the cost per install (CPI) on ASA plummeted; acquiring an install became significantly cheaper once the app was free to download (see Table 1).

This outcome aligns with industry observation that free apps supported by in-app purchases or subscriptions can achieve far greater scale in user acquisitions than paid apps. For example, one iOS apps developer reported that shifting one of its apps from a paid model to a combined IAP (in-app purchases) and subscription model led to a fivefold revenue increase from IAPs and eventually a 15x increase in earnings after introducing subscriptions (MWM.ai, 2024) – a testament to how removing upfront costs can unlock user growth and monetization potential.

During the period when our test app was sold with a fixed price, we have conducted several Apple Search Ads Advanced campaigns that were mainly search ads (as Today Tab ad placement was unavailable for all advertisers at that time). With budget of \$230, 3 app installs were achieved in a month using Apple Search Ads Advanced, while with Apple Search Ads Basic there were no downloads at all – even with monthly budget provisionally set to \$1000 and maximum cost-per-install set to \$4.

After the app distribution model change, our new campaigns in Apple Search Ads showed very different results. With around the same budget the conversion rate was far better, with ads actually generating installs, while Apple Search Ads Basic yielded positive results as well with 33 installs, accounted for \$2.54 cost per install (see Table 1).

Crucially, while Apple Search Ads effectiveness improved in terms of driving installs (more ad impressions converted into downloads), the focus of conversion shifted downstream. Under the old paid model, every install was a paying user by definition (100% of those who installed had purchased the app).

In the new model, all users install for free, but only a fraction converts into paying subscribers after the download. This is consistent with broader App Store trends in user behavior: one large-scale analysis found that less than 2% of users who download a free app ultimately become paying subscribers (RevenueCat, 2023). In our study, we observed a strong initial spike in ASA-driven installs after the switch, but only a small percentage of those users proceeded to start a subscription. This funnel attrition is typical – RevenueCat (2023) reports that on average only about 3.7% of downloads lead to a trial start in subscription apps, and about 38% of those trial users convert to a paid plan. The effect on ASA performance can be summarized as a trade-off: ASA now delivers many more installs at a far lower cost per user, but each user is less immediately valuable than when for the app was paid upfront.

User conversion and retention have become the critical metrics – it is now imperative to engage and persuade those additional acquired users to subscribe during or after the free trial. The net impact on revenue depends on the lifetime value (LTV) of these users versus the acquisition cost. Nonetheless, the move to a subscription model has clearly made ASA a more efficient tool for broad user acquisition. It enabled us to confidently scale up ASA spend, knowing that we could attract a larger audience into the top of the funnel. As a result, the shift to subscription model dramatically improved the immediate performance metrics of Apple Search Ads (install volume and cost-efficiency), while

shifting the challenge toward optimizing user conversion from free trials to paid subscriptions.

Comparative effectiveness of Apple Search Ads vs Facebook Ads after the distribution model shift. With the app became free to install, we compared the performance of Apple Search Ads and Facebook Ads as user acquisition channels for our test mobile app. The analysis was based on post-change campaign data, focusing on key metrics like cost per install (CPI) and conversion rate (installs per tap for ASA, and installs per click for Facebook). The data revealed clear differences: Facebook outperformed Apple Search Ads in conversion efficiency and cost-effectiveness, as our results showed Facebook's cost per install could be lower than ASA's.

It is worth noting that from implementation point of view, integrating Facebook APIs to accurately track mobile app installations originating from Facebook or Instagram advertisements has proven to be a notably complex task. Currently, the Facebook API infrastructure presents significant challenges, primarily due to inconsistent and limited support for Apple's App Tracking Transparency (ATT) framework. This instability complicates precise user acquisition tracking, creating obstacles for marketers and developers alike. Overall, when it comes to mobile apps advertising, managing its attribution is particularly challenging.

Our subsequent Facebook campaigns demonstrated that smaller cost per app install compared to Apple Search Ads is possible (see Table 1).

Table 1

Comparing results of campaigns on Apple Search Ads and Facebook Ads during the test phases 1-4

	Phase 1. Apple Search Ads campaigns, paid app	Phase 2. Apple Search Ads campaigns, freemium app	Phase 3. Facebook campaigns, freemium app	Phase 4. Facebook campaigns, freemium app with 3-day trial and onboarding
budget spent, USD	230	250	800	610

Continuation of Table 1

total impressions	17 300	38 700	345 000	277 000
total taps (ASA) or clicks (Facebook)	250	380	2850	2490
overall conversion rate (installs per tap / installs per click), %	1.2	14.7	7.1	8.8
best cost per install, USD	13.70	1.89	1.20	1.63
average cost per install, USD	76.67	4.46	2.38	2.76
app installs	3	56	203	221
in-app purchases (subscriptions or 3-day trial started)	-	2	7	24

Source: Compiled by the authors

As shown in the table, the transition from a paid to a freemium model significantly improved performance in Apple Search Ads campaigns, increasing the conversion rate from 1.2% to 14.7% and reducing the best cost per install from \$13.70 to \$1.89. Also, in our study Facebook Ads campaigns outperformed Apple Search Ads in terms of total reach and lowest cost per install. Perhaps, the most important observation is the quantity of in-app purchases dynamics. In Phase 1 (paid app), no purchases were recorded, highlighting the barrier posed by upfront pricing. After switching to a freemium model, Phase 2 with Apple Search Ads yielded 2 purchases (ironically, users bought "lifetime" option, not subscriptions) while Facebook campaigns in Phase 3 increased this number to 7. The highest result was achieved in Phase 4, with 24 trial activations, following the implementation of app onboarding improvements and a 3-day trial. This suggests that combining freemium access with optimized onboarding significantly boosts user conversion into the subscription funnel.

It is worth noting that Facebook Ads can play a role in scaling reach beyond the subset of users actively searching the App Store. In our campaign, Facebook provided volume and demographic reach that ASA could not (since ASA is limited to Apple App Store search queries). However, the unit economics differed markedly. For a subscription app, acquiring high-intent users efficiently is crucial. Any scaling of Facebook spend would need to be justified by those users exhibiting sufficient downstream conversion to subscribers. In summary, after the business model change, Facebook ads emerged as the more cost-effective channel for our app, whereas Apple Search Ads had higher acquisition costs, requiring careful ROI analysis and possibly nurturing those users more through retargeting or engagement campaigns to realize comparable value.

Overall, based on our analysis and practical experience, it appears that a specialized advertising platform, which is Apple Search Ads Advanced, can be a channel for acquiring specific users, while Facebook

Ads offer a cost-effective solution for generating more installations of a mobile app.

Onboarding mechanism and free trial adoption to boost subscription conversions.

To address the challenge of converting the influx of free users into paying customers, we introduced a refined onboarding process in the tested app coupled with a 3-day free trial for the subscription. The new onboarding screens featured attractive, informative screens highlighting the app's value propositions and premium features (see Figure 1). This culminated in a paywall offer for the free trial. The goal was to engage users early, educate

them on what they could gain, and then prompt them to start the trial, thereby entering the subscription funnel. Such onboarding and paywall optimization techniques are commonly employed by mobile publishers to increase subscription uptake. Many successful subscription apps use a "warm-up" funnel in which after a brief onboarding or a lengthy quiz, users are immediately shown a subscription offer screen tailored to their interests (Adapty, 2023). Our approach mirrored these industry practices, aiming to capitalize on the user's initial curiosity.

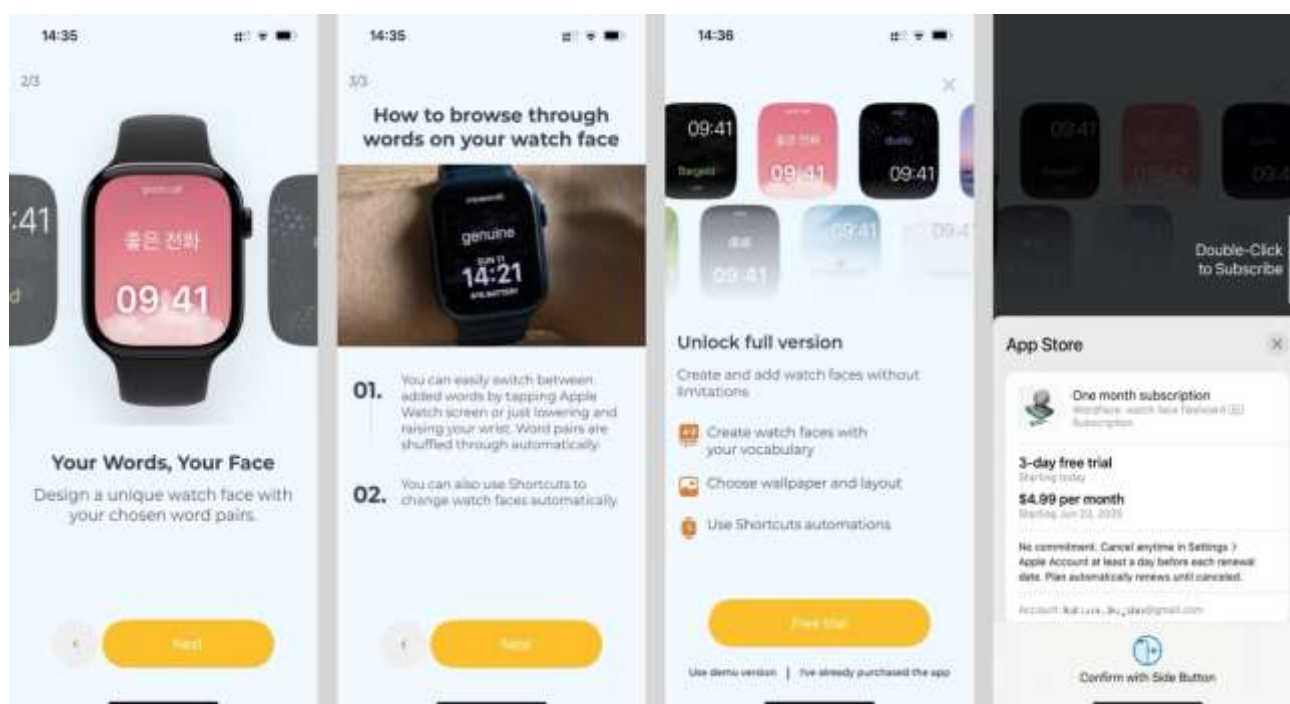


Fig. 1. In-app onboarding and 3-day free trial, images made by the authors

We also employed persuasive copy and visuals on that screen, emphasizing the limited time "3 days free" as an exclusive opportunity. This combination of compelling design and minor friction to skipping is intended to maximize the trial start rate. It is reported that subscription and daily revenue are strongly correlated with how frequently and effectively the paywall is shown to users, as long as the core product delivers value (Adapty, 2023).

Beyond user interface tricks, we focused on the unit economics underlying these design decisions. Driving more users into trials is only beneficial if those trials convert to paid subscriptions at a healthy rate and the subscribers stick around. We closely monitored metrics like trial conversion rate, subscription activation rate, and early churn (see Figure 2).

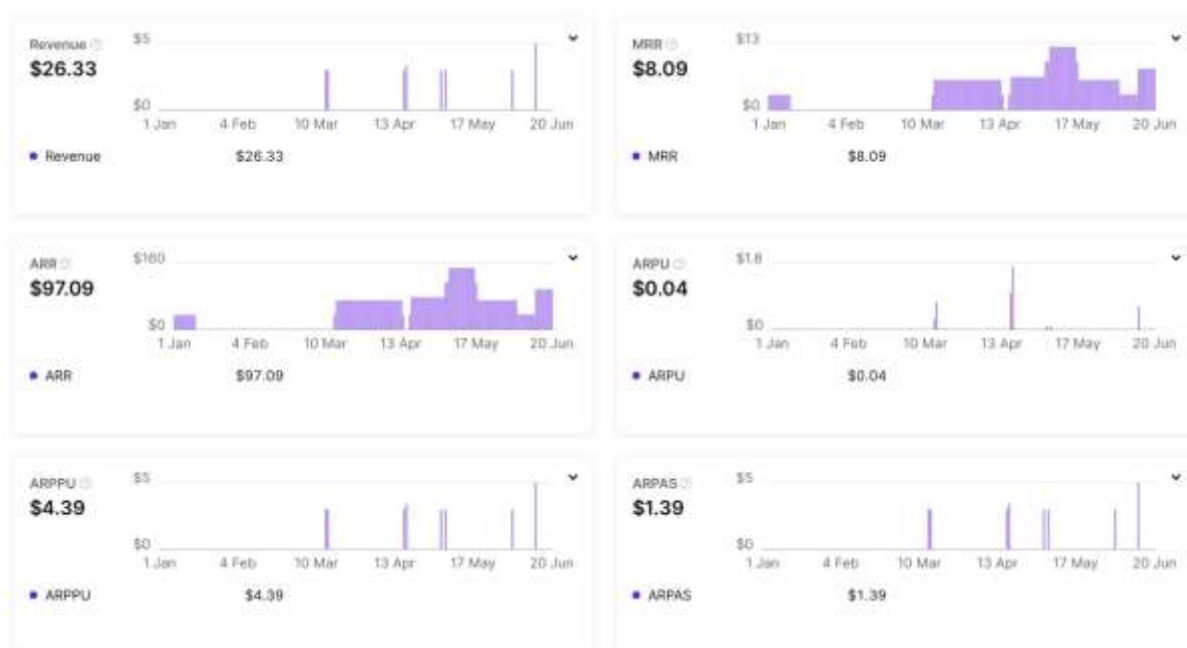


Fig. 2. Year-to-date app performance as shown in Adapty portal, at the moment of 2 active subscriptions and 3 active trials.

Source: Adapty portal (n.d.)

The importance of customer LTV cannot be overstated here: short-term boosts in subscription starts mean little if those users cancel before contributing meaningful revenue. This is why marketers stress that user acquisition strategies must be optimized for LTV, not just installs or upfront conversions (AppLovin, 2024; WattsSpace, 2025). In practice, that means ensuring that users whom app managers bring in and convert via the free trial have a high likelihood of retaining and renewing. During the research, our onboarding improvements were aimed not only to increase the sheer number of trial sign-ups but also to set the right expectations so that users who started the trial would see the value in continuing their subscription. We drew on external research and industry practices for this. For instance, some apps like "Blinkist" have found that being transparent and reminding users about trial expiration can increase trust and reduce cancellations, ironically improving net conversion to paid users (RevenueCat, 2023).

A critical part of evaluating these onboarding and trial optimizations is cohort analysis of user LTV. Industry guidance

suggests always comparing LTV against the cost of acquisition (CPA) to maintain profitability (GameBiz Consulting, n.d.). In our case, after implementing the new onboarding screens with trial, we observed an uplift in trial start rates and a moderate increase in conversion from trial to paid. We also kept an eye on payback period – how long it takes for a subscriber's revenue (from subscription payments) to cover the cost of acquiring them.

According to RevenueCat (2023), the average revenue per user (ARPU) reaches approximately \$21.5 by month 6. Per Adapty (2024), the average customer acquisition cost (CAC) for a paying subscriber of a mobile app is about \$12. The chart (see Figure 3) shows how the cumulative ARPU normally grows month by month, the horizontal red line represents the CAC. The point where the ARPU curve intersects the CAC line indicates the payback point, which occurs around month 4. Consequently, based on industry statistics, a mobile app becomes profitable starting from month 4 of the user's subscription. The LTV/CAC ratio is approximately 1.8:1, indicating a sustainable and profitable subscription model.

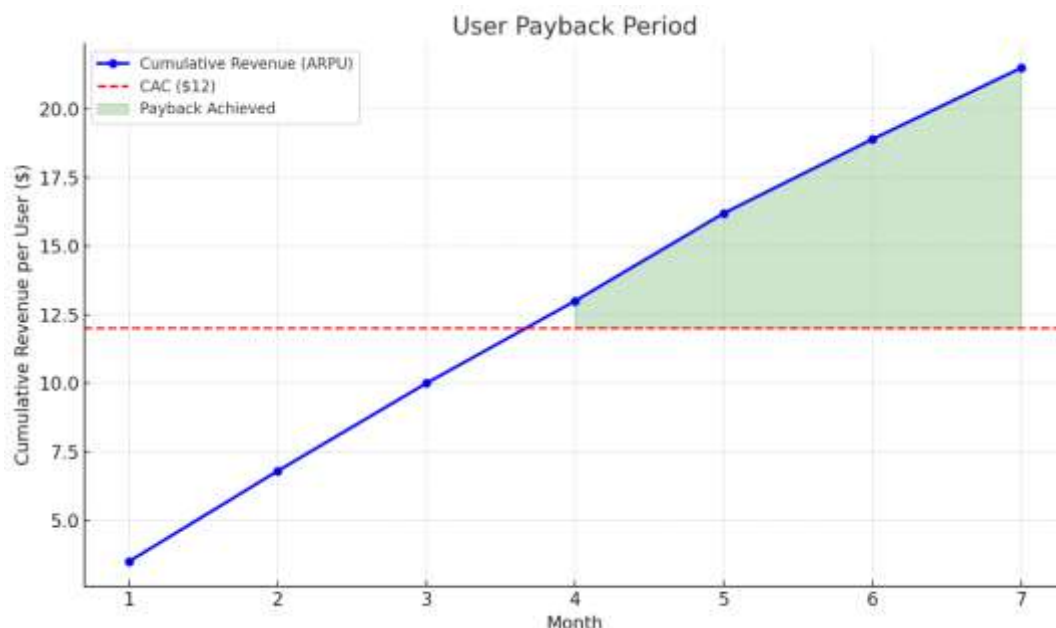


Fig. 3. Estimated subscriber payback curve, compiled by the authors based on industry benchmarks

By focusing on high-LTV users and improving conversion, mobile app owners and managers aim to shorten the payback period and have greater reinvestment into user acquisition. This approach is echoed in the broader mobile industry: acquire the right users, not just a lot of users, and design the product funnel to maximize their long-term value (AppLovin, 2024).

The effects of motivated traffic on App Store visibility and organics. Motivated traffic means users are paid for performing specific actions like searching a keyword and installing the app. This method is often used as an App Store Optimization (ASO) tactic to influence an app store's search ranking algorithms. If executed correctly, motivated installs can temporarily boost an app to the top of search results for the chosen keyword (ASOdesk, 2021). The surge in installs signals to the app store algorithm that the app is highly relevant, for instance for "watch faces" keyword, thereby improving its ranking for that term. As the app climbs toward the top positions, visibility increases – more organic users searching "watch faces" will see our app in the results and potentially download it. In essence, this strategy aims to generate an "organic

uplift": the paid motivated installs push the app up the ranks, leading to more organic installs due to higher visibility. An ASO case study noted that with the help of incentive traffic, an app can establish itself in the top search results and start to "constantly receive organic installs" as a result of that improved visibility (ASOdesk, 2021).

We anticipated a similar outcome for our tested app and its relevant keywords; as a successful burst campaign could markedly increase our app's organic downloads in the local Apple App Store, users who would otherwise not have found our app should see it listed among the top results. Hence, the next experiment in our promotion framework was the use of motivated traffic using the specialized platform called KeyApp to boost the app's ranking for target keywords in Apple Apps Store. Base cost per install on this platform is \$0.27 (\$0.19 for an Android app), however it is decreasing if installs are purchased in bulk.

For our tested app we chose 3 keywords on the local Apple App Store (Ukraine): "циферблат" (1), "watch faces" (2), "циферблаты apple watch" (3) – see Figure 4.

Keyword	Country	Rank	Score	Traffic
циферблат	UA	2 (+20)	71	322
watch faces	UA	5 (+53)	63	174
циферблати apple watch	UA	10 (+24)	30	14

Fig. 4. Results of the motivated installs campaigns, "traffic" and "score" indicators are severely distorted by the KeyApp platform. Source: KeyApp portal (n.d)

Starting positions in the search results for the selected keywords were: 22 (keyword 1), 55 (keyword 2), 32 (keyword 3). After several campaigns on KeyApp, actual App Store positions were 2 (keyword 1), 5 (keyword 2), and 8 (keyword 3). It should be noted that sometimes the platform does not provide current rank correctly (as well as traffic amount, which could be very approximate), so we checked it manually.

Admittedly, the popularity of keywords on the App Store for a particular country plays a significant role, as well as whether your app is indexed at all for a particular keyword. Traffic and relevance indicators are approximate and calculated automatically on platforms such as KeyApp or other ASO services, therefore may not be accurate, as Apple does not provide official data. For monitoring keywords, during our trial we used several ASO services and manually entered queries in the App Store search. We concluded that keyword 1 is not popular in Ukraine, while keywords 2 and 3 generate a large percentage of impressions and installs for our app's top competitors.

Overall, the campaigns we conducted on KeyApp costed \$70, we received 360 motivated installs during the 7-day period. Although our tested app achieved high positions with all 3 keywords, this has not resulted in an immediate surge of organic downloads from the App Store, which is stuck on just 1 install per day (based on the App Store Connect statistics for our app).

Several conclusions can be made based on the trial. First, although positions with the highest traffic are usually the top 3 results in

App Store search, it is possible that some keywords that are shown as having significant traffic on ASO platforms will not actually generate a substantial number of organic downloads (or do not have the estimated traffic at all). For a more informative assessment of the selected keywords effectiveness, KeyApp platform recommends achieve the top 3 in search results.

Second, it is very important which keywords the app is indexed by, even if it is after the 100th place in search results (it is not recommended to promote keywords for which an app is not present in the search results at all). This once again emphasizes the importance of ASO, namely the presence of relevant keywords in the title and subtitle of an app in the App Store (in Apple App Store, the app description is usually not indexed). Furthermore, keywords selected by the app owner in Apple App Store Connect should be similar to the ones that are effective for search and installs of competitors apps.

Provided that the necessary research was done, motivated traffic can be a quick way to overcome the cold-start problem or a "plateau" in organic growth. For example, like in our own trial, KeyApp's data (from Google Play apps campaigns) showed that an app's keyword ranking improved by more than 30 positions within 5 days when motivated installs were applied, dramatically increasing its visibility (KeyApp, 2018). Additionally, a higher-ranked app tends to attract more user reviews and engagement, which can further reinforce ASO factors like rating and retention, creating a virtuous cycle of improved store listing quality.

On the negative side, motivated traffic comes with potential pitfalls. Both Apple and Google are aware of artificial boost tactics, therefore a sudden, suspicious spike in installs can trigger algorithmic penalties ("pessimization" of the keyword for an app) or even a ban for a mobile app itself if misused. App owners and managers must ensure that the motivated installs appear natural and are spaced properly. For this, ASO groundwork needs to be done first: the app listing should be optimized for the promoted keywords, while ensuring that these keywords are relevant to the app, increasing likelihood of genuine downloads. For motivated traffic to work, app managers should start with low volumes and gradually increase – a rapid flood of installs on a brand-new app is not desirable. In our study, since for our tested app there was only 200 installs from ads and other sources per month, we started with buying modest 10-15 installs per keyword on day 1 and finished with 25-35 installs on day 4, which is the recommended period for such campaigns.

For app owners and managers, it is important to understand that the value of motivated traffic is not in the users themselves, but in the improved visibility that attracts genuine users. Research on organic uplift in app marketing suggests that a spike in paid installs can indeed lead to a multiplicative effect on organic installs – sometimes referred to as the "organic multiplier" (AppsFlyer, 2019).

Conclusions. This study provides empirical insights into the monetization management and promotion of mobile

applications by analyzing the real-world transition of an iOS app from a paid model to a freemium subscription model. The research contributes to academic discourse by quantitatively demonstrating how such transitions affect advertising efficiency, user acquisition costs, and mobile app store visibility across multiple platforms.

From a theoretical standpoint, the study reinforces and expands current models of user acquisition efficiency. It confirms that Apple Search Ads and Facebook Ads exhibit differing cost dynamics post-monetization shift, with the freemium model significantly lowering CPI while requiring improved mobile app onboarding to align with an optimal LTV model.

As a practical aspect, the findings offer clear guidance for app owners and brand managers seeking to scale app installs and subscriptions: combining structured onboarding, free trials, and performance ad channels improves initial uptake, while long-term success depends on conversion and LTV. The study also evaluates the short-term efficacy and long-term risk of using motivated (incentivized) traffic as an ASO tactic, providing a framework for controlled application of such strategies.

From a socio-economic perspective, the approach outlined in the study enables mobile app owners to reach broader audiences at lower upfront cost, supporting the software development industry. Further research may extend these findings using predictive LTV models and machine learning-driven ad optimization frameworks.

References:

1. Adapty portal. (n.d.). *Adapty IO*. <https://adapty.io/>
2. Adapty. (2023). *Dark patterns in subscription apps*. <https://adapty.io/blog/subhub-podcast-16-vivid-money/>
3. Adapty. (2024). *How to calculate customer acquisition cost (CAC): Benchmarks to know*. <https://adapty.io/blog/customer-acquisition-cost/>
4. AppLovin. (2024). *What is Customer Lifetime Value (LTV) in Mobile App User Acquisition?* <https://www.applovin.com/blog/what-is-ltv/>
5. AppsFlyer. (2019). *The organic uplift in-app marketing: Separating fact from fiction*. <https://www.appsflyer.com/blog/measurement-analytics/organic-uplift-multiplier-app-marketing/>
6. ASOdesk. (2021). *How incentive traffic helps promote your app in the App Store and Google Play*. <https://asodesk.com/blog/incentive-traffic-in-the-app-store-and-google-play/>
7. Farooqi, S., et al. (2020). *Understanding incentivized mobile app installs on Google Play Store*. In *Proc. ACM IMC'20*.
8. Galazzo, L. (2018). *Apple Search Ads Basic or Advanced: Which one to choose?* AppTweak. <https://apptweak.com/blog/search-ads-basic-or-advanced>
9. GameBiz Consulting. (n.d.). *Understanding Mobile User Acquisition Metrics: What to Track and Why*.

<https://www.gamebizconsulting.com/blog/mobile-user-acquisition-metrics-guide>

10.KeyApp portal (n.d.). *KeyApp*. <https://keyapp.top/>

11.KeyApp. (2018). *How to find the best app store keywords for your live Google Play application?*

<https://keyapp.top/blog/platform-news/best-app-store-keywords-for-your-google-play-app/>

12.Koetsier, J. (2021, October 19). *Apple's ad network is the biggest beneficiary of Apple's new marketing rules: Report*. *Forbes*.

<https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2021/10/19/apples-ad-network-is-the-biggest-beneficiary-of-apples-new-marketing-rules-report/>

13.MWM.ai. (2024). *Switching from paid apps to freemium models is a game changer for app developers*.

<https://mwm.ai/articles/switching-from-paid-apps-to-freemium-models-is-a-game-changer-for-app-developers-1634f5ac-3262-4f64-80c2-9165d14d2cf9>

14.Noren, A. (2023). *20 app monetization stats you should know*. Social+.

15.RevenueCat. (2023). *State of Subscription Apps 2023*. <https://www.revenuecat.com/state-of-subscription-apps-2023/>

16.Shang, Y., et al. (2024). When does a freemium business model lead to high performance? *Heliyon*, 10(3), e25149.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25149>

17.SplitMetrics. (2024). *Apple Ads Cost: CPT, CPA, and CR Benchmarks 2024*.

<https://splitmetrics.com/blog/apple-search-ads-cost/>

18.Stocchi, L., et al. (2022). Marketing research on mobile apps. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(2), 195–225.

19.Suliagina, J. (2021). *How incentive traffic helps promote your app*. ASOdesk.

<https://asodesk.com/blog/incentive-traffic-in-the-app-store-and-google-play/>

20.van Angeren, J., et al. (2022). Optimal distinctiveness across revenue models. *Strategic Management Journal*, 43(10), 2066–2100.

21.WattsSpace. (2025). *How to scale Apple Search Ads?* <https://watsspace.com/blog/how-to-scale-apple-search-ads/>

УДК 658.51: 330.341

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-287-

Дата надходження: 31.08.2025

Дата прийняття до друку: 09.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ НОВИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Віталій Олійник¹, Олег Денисов²

¹Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OliinykVM@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0431-7803>

²Д-р екон. наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OlegDE@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7920-3961>

JUSTIFICATION OF THE STRATEGY FOR MANAGING THE PRODUCTION PROCESSES OF THE ENTERPRISE BASED ON THE USE OF NEW DIGITAL TECHNOLOGIES

Vitaliy Oliynyk¹, Oleg Denysov²

¹Postgraduate student of the Management Technologies Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OliinykVM@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0431-7803>

²Doctor of Science (Economics), Associate Professor of the Department of International Business «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OlegDE@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7920-3961>

Анотація. У статті досліджено питання обґрунтування стратегії управління виробничими процесами підприємства на основі використання нових цифрових технологій.

Актуальність теми проведеного дослідження визначається тим, що обґрунтування та визначення пріоритетних для підприємства стратегічних напрямів є важливим завданням управління яке мають вирішувати менеджери та керівники підприємства на найвищому стратегічному рівні управління. Проте, від вибору рішень, які будуть прийняті та обраних напрямів буде залежати, які дії щодо планування організації та здійснення діяльності фактично будуть виконаними, за якими напрямками буде здійснюватися функціонування, чи будуть вони ефективними та прибутковими для діяльності підприємства і здатними забезпечити його стабільність та розвиток.

Метою статті є дослідження питання обґрунтування стратегії управління виробничими процесами підприємства на основі використання нових цифрових технологій.

Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, порівняння; а також процесний, системний, динамічний, функціональний, кількісний, якісний наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають у обґрунтуванні стратегії управління виробничими процесами підприємства на основі використання нових цифрових технологій, що передбачає довгострокове планування стратегічних цілей за такими ключовими напрямками як: підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства; зростання якості процесів виробництва та продукції підприємства; впровадження інновацій та формування конкурентних переваг; розвиток кадрів та управління знаннями, реалізація яких забезпечує підприємству можливість до удосконалення операційної діяльності, конкурентоспроможності та забезпечення ефективного розвитку в довготривалій перспективі.

Виявлено, що обґрунтування та впровадження стратегії управління виробничими процесами підприємства на основі використання нових цифрових технологій потребує комплексного підходу, що включає комплекс дій та заходів, аналізу поточного техніко-технологічного та економічного стану підприємства, розробки стратегічних напрямів цілей та завдань та їх реалізації в межах довгострокового стратегічного планування.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності подальшого розгляду та обґрунтування питання удосконалення системи управління та формування організаційно-економічного механізму впровадження цифровізації управління виробничими процесами підприємства на основі нових цифрових технологій з широким використанням сучасних методів, інструментів, засобів управління з метою удосконалення, оптимізації, зростання конкурентоспроможності та ефективності виробничої діяльності підприємства.

Ключові слова: управління виробничими процесами, стратегія, процеси, цифровізація, нові цифрові технології, операційні процеси, цифровізація управління виробничими процесами

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

Summary. The article studies the issue of substantiating the strategy of management of production processes of an enterprise based on the use of new digital technologies.

The relevance of the topic of the study is determined by the fact that the justification and determination of priority strategic directions for the enterprise is an important management task, which should be solved by managers and managers of the enterprise at the highest strategic level of management. However, the choice of decisions that will be made and the chosen directions will depend on what actions for planning the organization and implementation of activities will actually be performed, in which areas it will be carried out functioning, whether they will be effective and profitable for the activity of the enterprise and able to ensure its stability and development.

The article is aimed at studying the issue of substantiating the strategy of management of production processes of the enterprise based on the use of new digital technologies.

The methodological basis of the study was the methods of scientific knowledge: analysis and synthesis, comparison; as well as process, systemic, dynamic, functional, quantitative, qualitative scientific approaches.

The obtained scientific results consist in substantiating the strategy of management of production processes of the enterprise based on the use of new digital technologies, which provides for long-term planning of strategic goals in such key areas as: increasing the efficiency of production activities of the enterprise; increasing the quality of production processes and products of the enterprise; introduction of innovations and the formation of competitive advantages; development of personnel and knowledge management, the implementation of which provides the enterprise with the opportunity to improve operational activities, competitiveness and ensure effective development in the long term.

It has been revealed that the justification and implementation of the strategy for managing the production processes of the enterprise based on the use of new digital technologies requires an integrated approach, which includes a set of actions and measures, analysis of the current technical, technological and economic state of the enterprise, development of strategic directions of goals and objectives and their implementation within the framework of long-term strategic planning.

Prospects for further research lie in the expediency of further consideration and justification of the issue of improving the management system and the formation of an organizational and economic mechanism for the introduction of digitalization of management of production processes of the enterprise on the basis of new digital technologies with the widespread use of modern methods, tools, management tools in order to improve, optimize, increase competitiveness and efficiency of production activities Enterprise.

Keywords: Production Process Management, Strategy, Processes, Digitalization, New Digital Technologies, Operational Processes, Digitalization of Production Process Management

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 12

Постановка проблеми. В сучасних умовах функціонування ефективність та результати діяльності підприємства значною мірою залежать від стратегії, яку воно обирає та визначених стратегічних цілей які реалізує. Стратегічний підхід до управління в останні десятиліття став одним із ключових підходів, які забезпечують можливості до планового, поступового та системного впровадження ефективних змін. Особливо актуальним такий підхід до управління стає в умовах швидких змін та впровадження нових інноваційних технологій, діджиталізації всіх сфер функціонування та процесів виробництва, надання послуг, виробничої, операційної діяльності підприємств. Впровадження цифровізації загалом здійснює значний вплив на процеси виробничої діяльності підприємства та

зміни умов їх функціонування у всіх сферах, видах економічної діяльності, збільшує можливості щодо просування на ринок та реалізації продукції. Це відкриває нові можливості для розвитку, зростання ефективності та отримання нових конкурентних переваг. За цих умов формування, розробка та затвердження стратегії управління підприємством, що передбачає активне використання нових сучасних цифрових технологій, стає важливою передумовою та основою для майбутнього ефективного розвитку.

Обґрунтування та визначення пріоритетних для підприємства стратегічних напрямів є важливим завданням управління яке мають вирішувати менеджери та керівники підприємства на найвищому стратегічному рівні. Проте, від вибору рішень, які будуть

прийнятті та обраних напрямів буде залежати, які дії щодо планування організації та здійснення діяльності фактично будуть виконаними, за якими напрямами буде здійснюватися функціонування, чи будуть вони ефективними та прибутковими для діяльності підприємства і здатними забезпечити його стабільність та розвиток.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретичних та науково-прикладних аспектів обґрунтування та розробки стратегій управління як на рівні корпоративної та бізнес-стратегії так і на рівнях стратегій функціональних напрямів діяльності в тому числі і стратегій впровадження нових цифрових технологій в виробничій діяльності підприємств досліджувалося у працях багатьох провідних науковців.

За визначенням П. Друкера (1993) стратегічне управління – це процес управління метою якого є здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням. У дослідженнях М. Мартиненко, І. Ігнат'євої (2006) стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій. За визначенням Г. Мінцберга (2008) стратегія – це напрямок або курс дій в майбутньому чи послідовність дій у часі. На думку В. Василенко, Т. Ткаченко (2003) стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організації, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань.

У дослідженнях З. Шершньової (2004) стратегічне управління визначається як реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та

інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій. Так у праці Герберта Ван Ден Берга & П. Пітерсма (2015) зазначено, що цифровізація бізнес-процесів підприємства може бути здійсненою за трьома ключовими напрямами: оптимізації існуючих на підприємстві бізнес-процесів; цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства; розбудови нових бізнес-процесів. Таким чином, визначалися обґрунтовувалися ключові на думку авторів напрями стратегії впровадження нових цифрових технологій в управлінні підприємствами.

На думку Ю. Калиніченко (2010) для розроблення стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності як: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру. За дослідженням І. Вербицького (2007) стратегія економічного та соціального розвитку на перспективу передбачає посилення ролі регіонів, збереження і відновлення їх робочої сили, паливно-енергетичних ресурсів, стимулювання виробництва, ефективне використання природних і територіальних можливостей.

За визначенням М. Портера (1997) стратегія – це створення унікальної та вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності. Успішність функціонування підприємства в сучасних реаліях залежить від забезпечення необхідною і вичерпною інформаційною підтримкою процесу стратегічного управління (Кузнецова, Балабаш, 2017). Стратегічне управління невід'ємно пов'язане із поняттям розвитку підприємства та спрямована на його забезпечення. Дослідниця О. Раєвська (2006) під розвитком підприємства розуміє унікальний процес трансформації відкритої

системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одну з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування. Наковиця І. Гужавіна (2019) визначає стратегічне управління підприємством як узгоджену сукупність рішень, що роблять визначальний вплив на діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки.

Однією із умов обґрунтування стратегії, на нашу думку, є можливість її успішної реалізації та досягнення поставлених стратегічних цілей, відповідно – як мета, так і цілі стратегії мають бути досягненими та відповідати переліку принципів, на яких така стратегія, з наукових позицій, повинна розроблятися та впроваджуватися. Однією із важливих умов розробки та ефективного впровадження стратегії управління виробничими процесами є наявність у підприємства необхідних для цього фінансових, кадрових, матеріальних, техніко-технологічних та інформаційних ресурсів. В сучасних умовах функціонування мова йде не лише про наявність самого обладнання та його достатність для здійснення виробничої та операційної діяльності, а й про відповідність цього обладнання сучасним технологіям та можливості удосконалення цих технологій з впровадженням оптимізації, автоматизації процесів виробництва.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження досвіду використання нових цифрових RFID технологій в управлінні виробничими, операційними процесами підприємств. Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, порівняння; а також процесний, системний, динамічний, функціональний, кількісний, якісний наукові підходи.

Виклад основного матеріалу. Обґрунтування стратегії управління

виробничими процесами підприємства на основі використання нових цифрових технологій, його стратегічних цілей є важливим питанням для подальшого функціонування та розвитку підприємства. Це пов'язано із тим, що така стратегія повинна враховувати відмінності підприємства, його структури, масштабу, виду економічної діяльності та інші особливості функціонування, що є відмінними й характерними ознаками того чи іншого підприємства та визначають його особливості. Внаслідок цього сама стратегія яка повинна розроблятися та впроваджуватися повинна враховувати ці відмінності та використовувати саме ті переваги, наявні ресурси та можливості, що є у конкретного підприємства. Внаслідок цього сама стратегія, її стратегічні цілі є унікальними та індивідуальними для кожного підприємства. Проте, сам алгоритм розробки та впровадження такої стратегії як і обґрунтування процесів формування, її змісту та подальшого впровадження мають бути до певної міри уніфікованими, що дасть можливість з наукової точки зору використовувати наукові підходи, принципи, методичний інструментарій для обґрунтування стратегій, які матимуть науково-практичну цінність та можуть бути успішно застосованими для розбудови та удосконалення виробничої, операційної діяльності підприємств на основі використання нових цифрових технологій. Водночас, розроблена стратегія повинна враховувати вплив та чинники зовнішнього середовища, конкуренцію на ринку, в яких умовах працює підприємство, сам розвиток галузі та технології виробництва, які застосовуються та загалом розвиток нових інноваційних цифрових технологій та можливості їх впровадження в виробничій діяльності конкретного підприємства.

Сам процес стратегічного управління, розробки та реалізації стратегії спрямований на якісні та кількісні зміни в роботі підприємства, які здійснюються з метою отримання конкурентних переваг та забезпечення стабільного функціонування і

розвитку. Така стабільність та розвиток досягається завдяки ефективному плануванню та розподілу ресурсів на її виконання, ухваленню ефективних виважених управлінських рішень на основі детального, ґрунтовно проведеного аналізу та оцінювання як можливостей самого підприємства, так і перспектив впровадження тих чи інших сучасних цифрових технологій у виробничій операційній діяльності підприємства, з удосконаленням бізнес-процесів управління та самого виробничого процесу з метою його оптимізації, автоматизації та удосконалення контролю над впровадженням як самої стратегії, так і тих техніко-технологічних змін, до яких призведе її впровадження.

Таким чином, обґрунтування та впровадження стратегії управління виробничими процесами підприємства на основі використання нових цифрових технологій пов'язує в єдиний невід'ємний ланцюг управління та виробничі цифрові технології здійснення виробничої, операційної діяльності розкривається їх цілісність, взаємозв'язок та взаємозалежність. Самі цифрові інноваційні технології формують базис, основу майбутніх ефективних змін, проте самі результати діяльності залежать від ефективності управління всім комплексом процесів, як безпосередньо виробництва, операційної діяльності, так і від процесів логістики, матеріально-технічного забезпечення, ефективності, оптимізації постачання ресурсів, процесів обліку, контролю за виробничим та іншими процесами, процесів складування, транспортування, просування та збуту, процесів розробки та впровадження нових інноваційних продуктів, послуг та самої системи планування і управління. Внаслідок цього розглядаючи, досліджуючи та визначаючи стратегічні цілі та стратегії управління виробничими процесами підприємства на основі використання нових цифрових технологій виникає необхідність у комплексному баченні та розумінні цих цілей, їх

взаємозв'язку як єдиного комплексу, здатного вирішити проблеми підприємства, покращити результати функціонування та забезпечити майбутній розвиток.

Метою стратегії управління виробничими процесами підприємства на основі використання нових цифрових технологій є удосконалення управління виробничими процесами підприємства, зростання їх ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності, що досягається завдяки використанню цифрових технологій у виробничій та операційній діяльності підприємства. Реалізація цієї цілі дає можливість оптимізувати процеси виробництва, підвищити їх якість та продуктивність, привести у відповідність до потреб ринку, споживачів, зменшити обсяги витрати та забезпечити зростання прибутковості виробничої діяльності. Водночас, впровадження стратегії забезпечує гнучкість та адаптивність підприємства до потреб ринку за його конкурентоспроможності за параметрами цінової, асортиментної та якісної конкурентоспроможності.

Досягнення мети стратегії здійснюється з розробкою та досягненням комплексу стратегічних цілей за важливими для підприємства ключовими напрямками стратегії.

Першим напрямом, за яким має здійснюватися розробка та реалізація стратегічних цілей, враховуючи сутність та спрямування стратегії є напрям підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. Першою стратегічною ціллю, яку необхідно досягнути та реалізувати для удосконалення діяльності за напрямом підвищення ефективності є оптимізація процесів виробництва та операційної діяльності підприємства із впровадженням нових цифрових технологій. Оптимізація процесів виробництва полягає в першу чергу у перегляді структури тривалості змісту процесів та операцій, що відбуваються у поточній виробничій діяльності підприємства, їх перегляді та оптимізації з використанням сучасних інструментів

управління таких як інжиніринг чи реінжиніринг бізнес-процесів. Перегляд бізнес-процесів дає можливість виявити процеси, які можна автоматизувати, удосконалити і таким чином оптимізувати, використовуючи при цьому сучасні цифрові технології, сучасне програмне забезпечення та виробниче обладнання, здатне забезпечити таку автоматизацію, цифровізацію процесів виробництва. При цьому кроки, які необхідно виконати для реалізації цієї стратегічної цілі, є: аналіз виробничого циклу та існуючих виробничих процесів, що формують цикл виробництва; аналіз доцільності та ефективності операцій, які входять до конкретного процесу виробництва; виявлення процесів та операцій, які можуть бути автоматизованими, і таким чином можуть підлягати оптимізації з використанням сучасних цифрових технологій; визначення та ідентифікація самих цифрових технологій, які доцільно впровадити на підприємстві для оптимізації процесів виробництва; визначення технічної можливості та доцільності впровадження тих чи інших технологій, їх сумісності з іншими, обладнанням, процесами в існуючій на підприємстві системі виробництва; планування та впровадження нових цифрових технологій; проектування нових чи удосконалених процесів виробництва з урахуванням впровадження нової техніки, технологій; впровадження нового обладнання, технологій та їх інтегрування в загальну систему виробництва.

Другим ключовим напрямом стратегії управління виробничими процесами підприємства на основі використання нових цифрових технологій є зростання якості процесів виробництва продукції підприємства. Цей напрям спрямований на забезпечення зростання якості виробничої операційної діяльності підприємства, процесів виробництва, надання послуг. Слід зазначити, що загалом зростання якості виступає основою формування конкурентоспроможності продукції підприємства та має ключове

значення для забезпечення його успішного майбутнього розвитку.

Третім напрямом стратегії слід зазначити впровадження інновацій та формування конкурентних переваг. Підприємство розробляє та впроваджує інновації у вигляді нової інноваційної продукції, нових послуг чи впровадження нових процесів, технологій в здійсненні виробничої діяльності та впровадженні інноваційних процесів, інноваційних цифрових рішень для удосконалення, оптимізації автоматизації процесів виробництва чи надання послуг.

Відповідно, стратегічною ціллю яка має стояти перед підприємством за інноваційним напрямом є безпосередньо розробка та впровадження нових інноваційних продуктів чи послуг. Реалізація цієї стратегічної цілі передбачає виконання таких завдань, як: вивчення дослідження ринку з метою виявлення змін та тенденцій в очікуваннях та побажаннях споживачів щодо змін, які мають відбуватися в товарах та того, якими саме бачать товар чи послугу споживачі, щоб вони задовільнили їхні потреби; дослідження технологій, які створені досягненням науково-технічного прогресу та наявні і впроваджені на підприємствах в тій чи іншій сфері діяльності для виробництва продукції; операційної діяльності; пошуку шляхів залучення цих технологій з метою їх подальшого впровадження та використання у виробничій діяльності підприємства; організація та впровадження відповідних наукових досліджень з метою розробки нового товару чи технології; розробка інноваційно-інвестиційних проектів для розробки та впровадження відповідних інновацій; організація роботи власного структурного підрозділу з розробки та впровадження інновацій чи пошук можливостей та шляхів для трансферу, придбання інновацій з метою їх впровадження у виробничій діяльності підприємства; пошук обладнання, яке відповідає потребам підприємства та розробленого інноваційно-інвестиційного

проекту, яке здатне виконувати завдання випуску продукції чи виконання процесів чи операцій на новому техніко-технологічному рівні; підготовка виробничої потужності підприємства до впровадження нових технологічних процесів, обладнання, технологій та запуску їх у виробництво.

Четвертим ключовим напрямом стратегії управління виробничими процесами підприємства на основі використання нових цифрових технологій є напрям розвитку кадрів та управління знаннями. Реалізація стратегічної цілі цього напрямку спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, потрібними для досягнення її стратегічних цілей. Відповідно, виконання завдань за цим напрямом передбачає планування та досягнення стратегічних цілей, залучення розвитку мотивації, утримання кадрів та зростання ефективності їх роботи.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо що результати проведених досліджень дали можливість обґрунтування стратегії управління виробничими процесами підприємства на основі використання нових цифрових технологій, що передбачає довгострокове планування стратегічних цілей за такими ключовими напрямками як: підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства; зростання якості процесів виробництва та продукції підприємства; впровадження

інновацій та формування конкурентних переваг; розвиток кадрів та управління знаннями, реалізація яких забезпечує підприємству можливість до удосконалення операційної діяльності, конкурентоспроможності та забезпечення ефективного розвитку в довготривалій перспективі.

Виявлено, що обґрунтування та впровадження стратегії управління виробничими процесами підприємства на основі використання нових цифрових технологій потребує комплексного підходу, що включає комплекс дій та заходів, в тому числі аналіз поточного техніко-технологічного та економічного стану підприємства, застосованих підприємством цифрових технологій та стану їх впровадження, використання та аналізу зовнішнього середовища, технологій присутніх на ринку в певній галузі та сфері діяльності, які доцільно застосовувати для оптимізації цифровізації роботи конкретного підприємства, розробку стратегічних напрямів цілей та завдань для їх реалізації в межах довгострокового стратегічного планування. Важливою складовою обґрунтування, планування та подальшого впровадження стратегії є підготовка кадрів, фахівців, здатних ефективно використовувати сучасні цифрові технології в діяльності підприємства.

Література:

1. Drucker, P. (1993). *The Practice of Management*, Harper Business. New York : NY. P. 132.
2. Мартиненко, М. Ігнат'єва, І. (2006). *Стратегічний менеджмент*. К.: Каравела. 320 с.
3. Мінцберг, Г. (2008). *Зліт і падіння стратегічного планування*. К.: Вид-во Олексія Капусти. 412 с.
4. Василенко, В., Ткаченко, Т. (2003). *Стратегічне управління*. К.: ЦУЛ. 396 с.
5. Шершньова, З. (2004). *Стратегічне управління*. К.: КНЕУ. 699 с.
6. Gerbert van den Berg & Paul Pietersma (2015). *Key Management Models. The 75+ models every manager needs to know*. Pearson. 326 p.
7. Калиніченко, Ю. (2010). Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. №4(29). С. 106-115.
8. Вербицький, І. (2007). Концептуальні засади стратегічного планування соціально-економічного

- розвитку регіону. *Актуальні проблеми економіки*. № 8. С. 157-165.
9. Портер, М. (1997). *Стратегія конкуренції*. Київ: Основи. 390 с.
10. Кузнецова, І. Балабаш, О. (2017). Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. № 5. С. 84-94.
11. Раєвнева, О. (2006). *Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія*. Х.: ІНЖЕК. 496с.
12. Гужавіна, І. (2019). Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4. С. 85-91.

УДК 005.6:004.8:658.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-294-300

Дата надходження: 31.05.2025

Дата прийняття до друку: 30.07.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗАСОБАМИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Ігор Ковальчук¹, Ольга Орлова-Курилова²

¹Аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент», кафедра управлінських технологій, Університет "КРОК", Київ, Україна, e-mail: KovalchukIS@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7827-6804>

²Д-р екон. наук, доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики Університету "КРОК", м. Київ, Україна, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

DIGITAL TRANSFORMATION OF QUALITY MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Igor Kovalchuk¹, Olga Orlova-Kurilova²

¹Postgraduate student of the Educational and Scientific Program "Management", Department of Managerial Technologies, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KovalchukIS@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7827-6804>

²Doctor of Science in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Information Management, Mathematics and Statistics "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

Анотація. У статті досліджено цифрову трансформацію управління якістю на підприємстві в умовах активного впровадження технологій штучного інтелекту. Актуальність теми зумовлена зростаючою потребою у підвищенні ефективності систем забезпечення якості, особливо в контексті глобальної конкуренції, посилення вимог до точності, швидкості реагування та гнучкості виробничих процесів. Традиційні підходи до контролю якості дедалі частіше виявляються недостатніми для вирішення сучасних викликів, зокрема через обмеження в адаптації до змін середовища та обробці великих обсягів даних. У зв'язку з цим актуалізується необхідність впровадження інтелектуальних цифрових технологій, здатних забезпечити комплексне, гнучке та передбачуване управління якістю на всіх етапах виробництва.

Метою дослідження є визначення ключових можливостей та перспективних напрямів підвищення ефективності управління якістю на основі застосування інструментів штучного інтелекту. Методологічну основу дослідження складають аналіз сучасної наукової літератури, систематизація підходів до забезпечення якості та узагальнення результатів впровадження цифрових рішень у провідних компаніях.

У результаті дослідження обґрунтовано, що інтеграція ШІ дозволяє перейти від фрагментарного до цілісного підходу в управлінні якістю, що передбачає високий рівень аналітичної підтримки прийняття рішень, прогнозування ризиків, виявлення прихованих дефектів та підвищення задоволеності споживачів. Такі технології, як машинне навчання, комп'ютерний зір, нейромережі, дедалі частіше використовуються для автоматизованого контролю якості, оптимізації виробничих процесів та адаптивного реагування на відхилення.

Однак, разом із перевагами, цифрова трансформація супроводжується низкою викликів. Серед них – технічні бар'єри впровадження, кадровий дефіцит фахівців з аналітики даних і ШІ, питання етичності алгоритмів, а також забезпечення кібербезпеки та конфіденційності даних. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці адаптованих до українських реалій галузевих моделей цифрового управління якістю, а також у формуванні ефективних стратегій інтеграції ШІ з урахуванням економічної доцільності, організаційної готовності підприємств та стратегії цифрового розвитку.

Ключові слова: штучний інтелект, управління якістю, цифрова трансформація, виробничі процеси.

Формули: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 2; **бібл.:** 10

Abstract. The article explores the digital transformation of quality management in enterprises under the conditions of active implementation of artificial intelligence technologies. The relevance of the topic is driven by the

growing need to enhance the efficiency of quality assurance systems, especially in the context of global competition and increasing demands for accuracy, responsiveness, and flexibility in production processes. Traditional approaches to quality control are increasingly proving insufficient to meet modern challenges, particularly due to limitations in adapting to environmental changes and processing large volumes of data. This highlights the need to implement intelligent digital technologies capable of ensuring comprehensive, flexible, and predictive quality management at all stages of production.

The purpose of the study is to identify key opportunities and promising directions for improving the effectiveness of quality management through the use of artificial intelligence tools. The methodological basis of the research includes analysis of current scientific literature, systematization of approaches to quality assurance, and generalization of the results of digital solutions implementation in leading companies.

The study substantiates that the integration of AI enables a shift from fragmented to holistic quality management, providing a high level of analytical support for decision-making, risk forecasting, detection of hidden defects, and improved customer satisfaction. Technologies such as machine learning, computer vision, and neural networks are increasingly used for automated quality control, process optimization, and adaptive response to deviations.

However, along with its advantages, digital transformation is accompanied by a number of challenges. These include technical implementation barriers, a shortage of qualified data analytics and AI specialists, ethical concerns related to algorithms, and the need for cybersecurity and data privacy. Future research prospects lie in the development of sector-specific models of digital quality management adapted to the conditions of Ukrainian enterprises, as well as in the formulation of effective strategies for AI integration, taking into account economic feasibility, organizational readiness, and overall digital development strategy.

Keywords: artificial intelligence, quality management, digital transformation, production processes.

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tab.:** 2, **bibl.:** 10

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій підприємства стикаються з потребою підвищення ефективності управління якістю продукції. Традиційні підходи до контролю якості часто не забезпечують необхідної швидкості та точності обробки великого обсягу інформації. Штучний інтелект (ШІ) відкриває нові можливості для автоматизації процесів виявлення дефектів, аналізу причин відхилень і прогнозування ризиків. Однак на багатьох підприємствах спостерігається недостатній рівень впровадження цифрових інструментів у сфері якості, що зумовлює потребу в дослідженні ефективних шляхів цифрової трансформації системи управління якістю із використанням технологій ШІ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління якістю продукції залишається однією з ключових у вітчизняних наукових дослідженнях і практичній діяльності промислових підприємств. Особлива увага приділяється формуванню ефективної системи управління якістю, здатної забезпечити стабільність виробничих процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, К. Фісун (2018) акцентує увагу на необхідності побудови сучасної

організаційної моделі управління якістю в умовах трансформації економічного середовища та зростаючих вимог до продукції. У дослідженні В. Кузьоми & С. Павлюка (2020) якість розглядається як стратегічний ресурс підприємства, що безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності, інноваційну здатність і репутацію.

У новітніх публікаціях, таких як праця Г. Леськіва, О. Сватюка & Г. Леськіва (2024), акцентовано увагу на впровадженні цифрових технологій, зокрема інструментів штучного інтелекту, як чинника модернізації управління якістю та підвищення ефективності виробничих рішень. Також О. Мишко (2014) у своїй роботі підкреслює, що управління якістю є запорукою досягнення сталих конкурентних переваг, а системний підхід до забезпечення якості дозволяє формувати довіру споживачів і знижувати виробничі втрати. А. Мальцев & С. Крамський (2019) зосереджують увагу на методологічних і прикладних аспектах управління якістю у сфері проектного управління, наголошуючи на важливості адаптації інструментів якості до конкретних умов реалізації складних виробничих ініціатив.

Серед сучасних тенденцій все більшої актуальності набуває використання цифрових технологій, зокрема штучного

інтелекту, в системах управління якістю. Зарубіжні дослідники висвітлюють нові можливості автоматизованого контролю, прогнозування дефектів та оптимізації процесів у реальному часі (Taylor, S., Nguyen, A., Krause, D., & Patel, R., 2023). Попри наявність окремих публікацій, у вітчизняному науковому просторі бракує комплексного аналізу цифрової трансформації управління якістю саме з використанням ШІ, що зумовлює необхідність подальшого дослідження даної проблематики.

Формулювання мети та методів дослідження. Мета статті – охарактеризувати цифрову трансформацію системи управління якістю на підприємстві через інтеграцію інструментів штучного інтелекту. Ключове завдання – визначити можливості та напрями підвищення ефективності управління якістю продукції в умовах цифровізації.

З метою проведення дослідження було застосовано методи аналізу та синтезу, метод порівняльного узагальнення досвіду впровадження штучного інтелекту у сфері якості, а також структурно-аналітичний підхід до оцінки практичних аспектів цифрової трансформації управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління якістю на підприємстві виступає важливим інструментом забезпечення стабільності виробничих процесів та відповідності продукції встановленим стандартам, технічним умовам і очікуванням кінцевого споживача (К. Фісун, 2018). Управління якістю – це інтегрована сукупність організаційних, технічних і управлінських заходів, яка охоплює всі етапи життєвого циклу продукції – від проектування до післяпродажного обслуговування (В. Кузьома & С. Павлюк, 2020). Головною метою системи управління якістю є досягнення високого рівня якості продукції шляхом упровадження методів контролю, профілактики дефектів і безперервного удосконалення виробничих процесів.

До основних компонентів системи належать: планування якості (визначення стандартів, критеріїв оцінки, процедур контролю); оперативне управління процесами (моніторинг відхилень, контрольні точки, тестування); забезпечення якості (впровадження стандартів ISO, методів аудиту); а також поліпшення якості (використання інструментів Lean, Kaizen, Six Sigma) (Г. Леськів, О. Сватюк, & Г. Леськів, 2024). Завдяки комплексному підходу підприємство не лише підтримує належний рівень продукції, а й створює підґрунтя для підвищення продуктивності, зменшення кількості браку, зниження виробничих витрат і витрат.

Результативність управління якістю безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, рівень довіри споживачів, лояльність партнерів і загальну ринкову репутацію. Застосування систематичного підходу до управління якістю забезпечує підприємству гнучкість у реагуванні на зміни середовища, дозволяє оперативно виявляти та усувати причини відхилень, а також створює умови для інноваційного розвитку (О. Мишко, 2014). У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції саме система управління якістю виступає запорукою довгострокової стійкості бізнесу, оскільки дозволяє не тільки забезпечити відповідність вимогам, а й перевершити очікування споживача.

Зважаючи на підвищення стандартів галузевого і міжнародного ринків, а також зростаючі вимоги до прозорості, екологічності та надійності виробництва, підприємства повинні впроваджувати сучасні підходи до управління якістю, які включають цифрові рішення. У цьому контексті, поєднання класичних принципів управління якістю з інструментами штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизованого моніторингу стає визначальним чинником у формуванні нової якості продукції та виробництва в цілому. У таблиці 1 представлено основні характеристики сучасного підходу до забезпечення високої якості продукції в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 1

Ключові ознаки системи управління якістю продукції в умовах цифрової трансформації

Характеристика	Змістовне пояснення (унікалізоване)
Постійне вдосконалення процесів	Сучасна система управління якістю передбачає безперервне оновлення й оптимізацію виробничих, управлінських та сервісних процесів. Це реалізується через регулярне оцінювання ключових показників ефективності, аналіз типових помилок, застосування методик Kaizen, PDCA та впровадження рішень на основі даних. Такий підхід дозволяє підвищити рівень якості продукції, скоротити витрати й зміцнити конкурентні переваги підприємства.
Залучення всіх рівнів організації	Успішне управління якістю неможливе без залучення всього персоналу — від керівного складу до виконавців. Працівники повинні бути інтегровані в процес забезпечення якості через мотиваційні програми, тренінги та спільну участь у ініціативах покращення. Формування колективної відповідальності та внутрішньої культури якості забезпечує сталість стандартів та розвиток внутрішніх компетенцій персоналу.
Використання технологій та інновацій	Ефективна система управління якістю сьогодні неможлива без застосування цифрових інструментів. Штучний інтелект, системи предиктивної аналітики, сенсорні технології та автоматизовані платформи дозволяють здійснювати глибокий аналіз даних, оперативно виявляти відхилення та ухвалювати обґрунтовані рішення. Інтеграція інновацій забезпечує адаптивність системи до змін, підвищує точність контролю та сприяє динамічному оновленню стандартів якості.

Джерело: узагальнено авторами за матеріалом (Леськів, Сватюк & Леськів, 2024)

Цифрова трансформація управління якістю на підприємстві є не лише технічним оновленням процесів, а комплексним переосмисленням підходів до забезпечення якості, що передбачає інтеграцію новітніх цифрових технологій – насамперед штучного інтелекту – у всі ключові функції виробництва. Як демонструють характеристики, наведені у таблиці 1, ефективне управління якістю сьогодні неможливе без фокусу на постійному вдосконаленні процесів, залученні персоналу та активному використанні інноваційних рішень. У цьому контексті інструменти ШІ відіграють ключову роль: вони дозволяють перейти від фрагментарного, реактивного контролю до комплексного, даноорієнтованого та проактивного управління, в якому аналітика великих даних слугує основою для прийняття рішень, а не лише досвід або інтуїція управлінців. Завдяки цьому формується інтелектуальне виробниче середовище, здатне самостійно ідентифікувати загрози, прогнозувати ризики, оптимізувати процеси й

удосконалювати систему якості в режимі реального часу. Таким чином, цифрова трансформація змінює не тільки інструментарій контролю, а й філософію управління якістю загалом — від реакції до передбачення, від постфактум-оцінки до динамічного, адаптивного й самонавчального розвитку системи.

Штучний інтелект у сфері управління якістю виступає ключовим рушієм змін, що дозволяє підприємствам переходити від реактивного до проактивного підходу. Завдяки можливостям машинного навчання, глибокого аналізу даних (data mining), комп'ютерного зору та алгоритмів предиктивної аналітики, підприємства здатні оперативно виявляти потенційні дефекти ще до появи критичних відхилень у процесах, що значно скорочує витрати, знижує кількість браку та пришвидшує прийняття рішень на всіх рівнях (Г. Леськів, О. Сватюк, & Г. Леськів, 2024).

Інтелектуальні системи здатні самостійно навчатися на основі накопичених виробничих даних,

аналізувати залежності між параметрами процесів і якісними характеристиками продукції, а також формувати рекомендації щодо оптимізації виробництва. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту можуть виявити неочевидні закономірності між температурним режимом і точністю обробки деталей, що унеможлиблює такий аналіз за допомогою традиційних методів.

Крім того, використання візуальних систем контролю на базі штучного інтелекту дозволяє замінити ручну перевірку високоточним автоматизованим аналізом зображень, що підвищує швидкість інспекції, мінімізує людський фактор та підвищує об'єктивність оцінювання якості. У контексті цифрової трансформації підприємства можуть інтегрувати ШІ в комплексні платформи управління якістю (QMS), забезпечуючи єдину аналітичну екосистему.

Отже, використання штучного інтелекту не лише доповнює існуючі інструменти якості, а й радикально змінює підхід до її забезпечення та відкриває можливості для створення самонавчальних, адаптивних і стратегічно орієнтованих моделей управління якістю, що відповідають викликам сучасного індустріального середовища.

Водночас, незважаючи на значний потенціал, застосування технологій штучного інтелекту в управлінні якістю супроводжується певними викликами. Насамперед, йдеться про високі початкові витрати на придбання програмного забезпечення, апаратного забезпечення, налаштування систем і підготовку

персоналу. Для малих і середніх підприємств ці бар'єри можуть стати суттєвими. Крім того, надмірна автоматизація в окремих випадках знижує роль людини у процесі прийняття рішень, що може призводити до втрати гнучкості, творчого підходу та інтуїтивного досвіду, важливого для унікальних виробничих ситуацій.

Окрему увагу слід приділити ризикам, пов'язаним із захистом даних. Оскільки системи ШІ функціонують на основі великих обсягів інформації, уразливість щодо кібератак, витоку конфіденційних даних або маніпуляцій з аналітичними алгоритмами зростає. Такі загрози вимагають запровадження комплексних заходів інформаційної безпеки та етичного регулювання використання штучного інтелекту. Крім того, окремі дослідники звертають увагу на явища морального старіння обладнання та фіктивного капіталонакопичення, які можуть супроводжувати процеси цифрової трансформації в умовах надмірної залежності від технічних інновацій (Bennett, C., Zhou, Y., Hartmann, E., & Weiss, G. 2023). Таким чином, успішне використання штучного інтелекту в управлінні якістю вимагає зваженого підходу: поєднання технологічної доцільності, економічної ефективності, кібербезпеки та людської участі в процесі забезпечення якості.

Наступним кроком варто розглянути практичні аспекти впровадження штучного інтелекту в управління якістю на підприємстві - табл.2.

Таблиця 2

Практичні аспекти впровадження штучного інтелекту в управління якістю на підприємстві

Напрямок впровадження ШІ	Очікуваний ефект та основні виклики
Автоматизований контроль якості та виявлення дефектів	Підвищення точності, об'єктивності й швидкості оцінювання якості завдяки комп'ютерному зору. Зменшення впливу людського фактору. Водночас виникає потреба у великих масивах даних для навчання моделей, складній валідації рішень і значних інвестиціях у впровадження.

Продовження Таблиці 2

Прогнозування якості та передбачувальне обслуговування	Завчасне виявлення потенційних дефектів і збоїв завдяки аналізу історичних даних. Дає змогу зменшити простої та підвищити надійність обладнання. Основні виклики - потреба у достовірних даних, забезпечення точності прогнозів та пояснюваність моделей.
Оптимізація процесів та підвищення ефективності	Підвищення стабільності якості та зниження виробничих втрат шляхом аналізу великих даних. Забезпечує економію ресурсів і підвищення продуктивності. Обмеження: складна інтеграція ІІІ-рішень, дефіцит кваліфікованих кадрів, опір персоналу до змін.
Аналіз зворотного зв'язку клієнтів	Оперативне виявлення проблем якості за допомогою обробки природної мови (NLP). Покращення реакції на скарги та формування клієнтоорієнтованої політики якості. Ускладнення виникають через багатомовність, неструктурованість текстів і вимоги до конфіденційності.
Моніторинг якості в ланцюгу постачання	Забезпечення контролю якості на всіх етапах постачання, виявлення ризиків до їх прояву. Сприяє стабільності логістики та надійності продукції. Виклики – технічна несумісність між партнерами, кіберризики та обмежений доступ до даних.

Джерело: систематизовано авторами за матеріалом (Wang, H., 2024)

Викладені у таблиці 2 напрями впровадження штучного інтелекту засвідчують широкий спектр практичних можливостей для підвищення ефективності управління якістю. Попри певні технічні, організаційні та кадрові бар'єри, інтелектуальні технології демонструють значний потенціал у забезпеченні точності контролю, прогнозуванні відхилень, аналітичній підтримці рішень і підвищенні адаптивності виробничих процесів. Застосування ІІІ у сфері якості вже сьогодні дає змогу підприємствам зміцнювати свої конкурентні позиції, скорочувати витрати та орієнтуватися на проактивне управління ризиками.

Таким чином, цифрова трансформація системи управління якістю за допомогою інструментів штучного інтелекту перетворює класичні виробничі практики на інноваційні, гнучкі та аналітично орієнтовані моделі. Впровадження ІІІ дає змогу не лише підвищити точність і швидкість контролю, а й значно розширити функціональні можливості системи якості – від прогнозування дефектів і оптимізації ресурсів до формування замкненого циклу безперервного вдосконалення. У поєднанні з іншими цифровими технологіями, такими як блокчейн чи хмарні обчислення,

штучний інтелект здатен забезпечити підприємствам новий рівень адаптивності, прозорості та стратегічної стійкості.

Водночас ефективне впровадження ІІІ вимагає комплексного підходу – не лише технічної модернізації, а й перегляду організаційної культури, управлінських підходів і систем підготовки персоналу. Важливою умовою успіху є забезпечення кібербезпеки, доступу до якісних даних, етичного регулювання та чітке визначення відповідальності в межах взаємодії людини і машини. З огляду на ці аспекти, подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці інтегрованих моделей цифрової трансформації управління якістю, адаптованих до умов конкретних галузей і рівня цифрової зрілості підприємств.

Висновки. У статті доведено, що цифрова трансформація системи управління якістю з використанням штучного інтелекту є ключовим вектором підвищення ефективності виробництва в умовах динамічного ринку. ІІІ дозволяє суттєво модернізувати методи контролю якості, підвищити швидкість реагування на відхилення, знизити частку браку та зміцнити довіру споживачів. Практичні напрями впровадження ІІІ – від автоматизованого контролю до аналізу клієнтського зворотного зв'язку –

засвідчують широкий спектр позитивних ефектів і підтверджують перспективність даного підходу. Водночас для досягнення повного потенціалу цифрової трансформації підприємствам необхідно подолати низку викликів, пов'язаних із технологічною інтеграцією, підготовкою кадрів і забезпеченням

безпеки даних. З урахуванням цих факторів, подальші дослідження мають бути спрямовані на адаптацію моделей цифрового управління якістю до українських підприємств і розробку практичних рекомендацій щодо поетапного впровадження ШІ у систему якості.

Література:

1. Фісун, К. А. (2018). Організація системи управління якістю продукції в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (62), 204–210. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_28
2. Кузьома, В. В., & Павлюк, С. І. (2020). Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*, 12, 252–258. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-252-258>
3. Леськів, Г. З., Сватюк, О. Р., & Леськів, Г. Я. (2024). Вплив технологій штучного інтелекту на систему управління якістю продукції. *Серія економічна*, 2, 7–15. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-7>
4. Мишко, О. В. (2014). Управління якістю – запорука підвищення конкурентоспроможності продукції. *Економіка. Фінанси. Право*, (3), 41–48. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2014_3_12
5. Мальцев, А. С., & Крамський, С. О. (2019). Управління якістю продукції проєктів: методологічні та прикладні аспекти. *Управління розвитком складних систем*, (37), 25–31. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.96>
6. Taylor, S., Nguyen, A., Krause, D., & Patel, R. (2023). Product quality management in global supply chains: A risk-based approach. *International Journal of Production Research*, 59 (11), 3409–3432.
7. Bennett, C., Zhou, Y., Hartmann, E., & Weiss, G. (2023). Advanced quality control techniques in manufacturing: Integrating AI and IoT. *Quality Management Journal*, 30(4), 214–237.
8. Franklin, J., Moreno, V., Singh, S., & Kim, D. (2023). Continuous improvement and innovation in product quality management. *Journal of Quality Technology*, 55(2), 150–169.
9. Qualityze. (2025, April 23). *AI in quality: Revolutionizing the QMS industry*. Qualityze Blog. <https://qualityze.com/blogs/ai-quality-revolutionizing-qms-industry>
10. Wang, H. (2024). Analysis of the impact of artificial intelligence on modern enterprise management. *Modern Economics & Management Forum*, 5(3), 495–498. <https://doi.org/10.32629/memf.v5i3.2370>

УДК 339.138(477):659.1/4:004.738.5
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-301-310

Дата надходження: 18.07.2025
Дата прийняття до друку: 18.08.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

МАГІЯ СЛОВА ТА КОМУНІКАЦІЙ: РОЛЬ КОПІРАЙТИНГУ І PR-ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ

Ірина Мала¹, Віталій Березюк²

¹Старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки, ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0773-533>

²Д-р філософії (PhD) в галузі економіки, викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки, ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: BereziukV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9746-7656>

THE MAGIC OF WORDS AND COMMUNICATIONS: THE ROLE OF COPYWRITING AND PR TECHNOLOGIES IN MODERN MARKETING

Iryna Mala¹, Vitaly Berezyuk²

¹Senior lecturer of the Department of Marketing and Behavioral Economics, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0773-533>

²Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Lecturer at the Department of Marketing and Behavioral Economics, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: BereziukV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9746-7656>

Анотація. У статті здійснено детальний аналіз взаємодії копірайтингу та PR-технологій як основних інструментів, що формують маркетингову комунікацію в умовах цифрової ери. Окреслено роль копірайтингу у створенні емоційно насичених, переконливих меседжів, які здатні залучати увагу споживачів та спонукати їх до дії. У той же час, PR виступає як стратегічна платформа, що забезпечує ефективне поширення цих меседжів та формує контекст, у якому вони сприймаються цільовою аудиторією.

Автори статті досліджують синергію між копірайтингом та PR на прикладі успішних кампаній світових брендів, таких як Nike та Dove, а також українських компаній, таких як Rozetka та Monobank. Це дозволяє продемонструвати, як інтеграція цих двох елементів може підвищити ефективність комунікацій, формуючи позитивний імідж бренду та зміцнюючи довіру споживачів.

У статті представлені аналітичні інструменти для оцінювання ефективності комунікацій, а також розглянуті приклади кризового PR, цифрового PR, сторітелінгу та гейміфікації. Автори акцентують увагу на важливості адаптації до локального контексту, оскільки успішні кампанії враховують культурні, соціальні та економічні особливості цільової аудиторії.

Крім того, в статті обговорюються виклики, з якими стикаються бренди в умовах інформаційного перенасичення, і підкреслюється, що інтеграція копірайтингу та PR є необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності на сучасному ринку. Матеріал підкріплено таблицями та конкретними кейсами, що ілюструють ключові висновки та рекомендації.

Таким чином, стаття надає цінні insights для фахівців у сфері маркетингу та комунікацій, пропонуючи стратегічні підходи до ефективного використання копірайтингу та PR у комплексних маркетингових стратегіях.

Ключові слова: копірайтинг, PR-технології, маркетингові комунікації бренд, маркетингові стратегії, event-маркетинг.

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 1, **бібл.:** 15

Abstract. The article provides a detailed analysis of the interaction between copywriting and PR technologies as the main tools that shape marketing communication in the digital era. The author outlines the role of copywriting in creating emotionally rich, persuasive messages that can attract the attention of consumers and encourage them to take action. At the same time, PR acts as a strategic platform that ensures the effective dissemination of these messages and shapes the context in which they are perceived by the target audience.

The authors of the article explore the synergy between copywriting and PR on the example of successful campaigns of global brands such as Nike and Dove, as well as Ukrainian companies such as Rozetka and Monobank. This allows us to demonstrate how the integration of these two elements can increase the effectiveness of communications, building a positive brand image and strengthening consumer confidence.

The article presents analytical tools for assessing the effectiveness of communications, as well as examples of crisis PR, digital PR, storytelling and gamification. The authors emphasize the importance of adapting to the local context, as successful campaigns take into account the cultural, social and economic characteristics of the target audience.

In addition, the article discusses the challenges faced by brands in the context of information overload and emphasizes that the integration of copywriting and PR is a prerequisite for maintaining competitiveness in today's market. The material is supported by tables and case studies that illustrate key conclusions and recommendations.

Thus, the article provides valuable insights for marketing and communications professionals, offering strategic approaches to the effective use of copywriting and PR in integrated marketing strategies.

Keywords: copywriting, PR technologies; marketing communications brand; marketing strategies, event marketing.

Formulas: 0, fig.: 1, tab.: 1, bibl.: 15

Постановка проблеми. У світі, де інформація ллється рікою, а увага споживача стає найціннішим ресурсом, вміння правильно і ефективно комунікувати виходить на перший план. Копірайтинг та PR-технології — це не просто інструменти, а справжні мистецтва формування іміджу, довіри та емоційного зв'язку з аудиторією. У сучасному маркетингу ці два напрямки працюють у тандемі, створюючи синергію, яка здатна перетворити просте повідомлення на потужний драйвер бізнесу.

Український ринок маркетингових послуг має низку унікальних особливостей, що впливають на застосування копірайтингу і PR-технологій. Соціально-культурний контекст, економічна ситуація, історичні традиції та політична нестабільність формують специфіку комунікацій, яка відрізняється від західних стандартів і вимагає індивідуального підходу. Ця стаття досліджує, як копірайтинг і PR-технології взаємодіють, доповнюють один одного та змінюють правила гри в маркетингових стратегіях компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і глобалізації ринок інформації став надзвичайно насиченим, що ускладнює завдання компаній — ефективно донести свої меседжі до цільової аудиторії. Актуальність теми копірайтингу і PR-технологій у маркетингу зумовлена саме цим викликом: здатністю через слова і образи формувати довіру, лояльність і імідж бренду. З огляду на це, фахівці в галузі маркетингу та комунікацій

звертають дедалі більше уваги на інтеграцію креативного копірайтингу з сучасними PR-підходами як ключовий фактор успішної маркетингової стратегії.

Серед відомих дослідників, які зробили вагомий внесок у вивчення копірайтингу та PR у маркетингу, слід виділити Філіпа Котлера (2020), — батька сучасного маркетингу, який у своїх працях наголошує на важливості комунікаційного контенту як інструменту впливу на споживача. Також значний внесок зробили Девід Огилві (2007), чії роботи з копірайтингу стали класикою рекламної індустрії, та Елліот Мак-Грайд (2016), що розвивав теорію стратегічних PR-комунікацій. Українські науковці, зокрема Блинова Н.М., Кирилова О.В. (2018) Петрова І.Л. (2025), досліджували особливості адаптації PR-технологій у вітчизняному маркетинговому середовищі.

Формулювання цілей статті. Попри широке розповсюдження і застосування, питання взаємодії копірайтингу і PR-технологій у комплексних маркетингових стратегіях потребує подальшого системного аналізу, що й зумовлює мету цієї статті — дослідити їх синергію та вплив на ефективність комунікації брендів. Необхідно визначити, яким чином копірайтинг і PR-технології взаємодіють між собою та як їх спільне використання може підвищити ефективність комунікаційних кампаній.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння та узагальнення. Для виявлення

ефективності впливу копірайтингу й PR-технологій на маркетингові комунікації застосовано елементи контент-аналізу, порівняльного аналізу кейсів та вторинної статистичної інформації, зокрема даних про охоплення аудиторій, рівень взаємодії та конверсії в кампаніях. Також було використано візуально-аналітичні методи для представлення результатів у вигляді таблиць і графіків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Копірайтинг у маркетингу — це не просто написання текстів, а цілісна система комунікації, спрямована на створення чітких, переконливих і емоційно насичених повідомлень. Його головна мета — сформувати унікальний образ продукту або послуги в свідомості споживача, мотивувати його до дії — покупки, підписки або поширення інформації.

Фундаментальна роль копірайтингу полягає у передачі унікальної торгової пропозиції (Unique Selling Proposition, USP), яка відокремлює бренд від конкурентів. Наприклад, легендарна рекламна кампанія Dove з гаслом «Real Beauty» побудована на копірайтингу, що акцентує увагу на природній красі жінок, створюючи емоційний зв'язок і підвищуючи лояльність аудиторії. Відомий приклад — кампанія Apple для iPhone з гаслом «Think Different». Цей слоган не просто просував телефон, а закликав до ідеї інноваційності і унікальності, створюючи сильний емоційний резонанс із цільовою аудиторією. Завдяки цьому бренд став символом креативності і передових технологій.

Важливо, що ефективний копірайтинг завжди ґрунтується на глибокому розумінні цільової аудиторії: її потреб, болів, мрій і мовних особливостей. Це підкреслював Девід Огилві, який радив «говорити з клієнтом так, як ти говорив би з другом». Цей принцип допомагає уникнути сухої, офіційної мови і створити довірливий, персоналізований діалог. Наприклад, косметичний бренд Lush використовує легку, дружню тональність у своїх текстах, що формує атмосферу відкритості та екологічної свідомості.

У цифрову епоху копірайтинг набув нового виміру. Наприклад, SEO-копірайтинг — це створення контенту, оптимізованого під алгоритми пошукових систем, що допомагає брендам бути помітними в Google. Практика показує, що грамотно написаний SEO-текст може збільшити органічний трафік на сайт на 40–60%, як це сталося у випадку з онлайн-магазином електроніки Rozetka, де оптимізація описів товарів суттєво покращила видимість сайту.

Також копірайтинг активно використовується в соціальних мережах, де стислий і емоційний меседж часто важливіший за детальний опис. Наприклад, бренди одягу, як-от Nike чи Zara, через короткі слогани та хештеги формують імідж, викликають емоції та залучають молодіжну аудиторію.

Крім того, email-маркетинг є класичним прикладом копірайтингу, де правильний заголовок листа і чіткий заклик до дії можуть підвищити конверсію на 20–30%. Наприклад, сервіс Grammarly використовує персоналізовані листи, що звертаються до конкретних проблем користувача, що підсилює довіру і стимулює повторні покупки.

Не менш важливою складовою є креативність копірайтера — здатність придумувати унікальні ідеї, які відрізняють бренд серед конкурентів. Візьмемо кейс Old Spice, бренд, який кардинально змінив сприйняття за допомогою нестандартних рекламних текстів і роликів із гумором. Така стратегія показала, що копірайтинг — це не лише про слова, а й про створення цілісного враження.

Таким чином, копірайтинг у маркетингу — це поєднання глибокого розуміння аудиторії, знань психології споживання, майстерності слова і технічних навичок. Його ефективність безпосередньо впливає на успіх маркетингових кампаній і зростання бізнесу в цілому.

Говорячи, щодо PR-технологій варто зазначити, що у маркетингових стратегіях PR виступає як потужний інструмент формування довіри, який допомагає будувати довгострокові відносини зі

споживачами, партнерами, інвесторами та суспільством загалом. Public Relations (PR) — це система стратегічних комунікацій, спрямована на створення і підтримку позитивного іміджу компанії, бренду чи особи у свідомості цільових аудиторій.

Основні функції PR у маркетингу включають інформування аудиторії, управління репутацією, підтримку бренду у кризових ситуаціях та стимулювання позитивного сприйняття. PR не просто транслює повідомлення, а формує контекст і настрій, які впливають на ставлення людей до бренду, створюючи емоційний і раціональний зв'язок.

Сьогодні PR-технології — це не лише інструмент створення позитивного іміджу, а й механізм активного управління інформаційним полем бренду. З поширенням соціальних мереж і онлайн-медіа компанії змушені вести постійний діалог із аудиторією, оперативно реагувати на події і формувати контент, який відповідає поточним трендам та цінностям суспільства.

Одним із ключових напрямків є цифровий PR — використання інтернет-платформ, блогів, форумів, соціальних мереж для поширення інформації про бренд. Цифровий PR дозволяє більш гнучко та швидко адаптуватися до змін у споживчих настроях, а також безпосередньо взаємодіяти з цільовими групами.

У рамках цифрового PR важливу роль відіграють інфлюенсери — лідери думок, які здатні впливати на сприйняття бренду своїми рекомендаціями та відгуками. Наприклад, український бренд одягу Ksenia Schneider активно співпрацює з популярними блогерами, що значно підвищує довіру молоді аудиторії.

Великого значення набуває моніторинг репутації — систематичний аналіз згадок у медіа, соціальних мережах та відгуках клієнтів. Це дозволяє виявляти кризові ситуації на ранніх етапах і реагувати на них ще до того, як вони набудуть широкого розголосу. Такі інструменти, як Brand24 або YouScan,

активно використовуються в українських компаніях для підтримки репутації.

Крім того, сучасні PR-технології передбачають комплексний підхід, що включає такі методи, як сторітелінг — мистецтво розповідати історії, які резонують з аудиторією. Через живі, щирі історії компанії формують емоційний зв'язок із клієнтами. Яскравий приклад — кампанія «Україна — це ти» від Українського інституту національної пам'яті, яка за допомогою реальних історій з життя українців формує почуття єдності і патріотизму.

Кризовий PR у сучасних реаліях набуває ще більшої ваги через високу швидкість поширення інформації. Важливою складовою є готовність до оперативної комунікації: розробка сценаріїв дій, навчання спікерів, встановлення каналів двостороннього зв'язку з аудиторією. Успішне проходження кризи може не лише мінімізувати збитки, а й зміцнити репутацію бренду як відповідального та прозорого.

І нарешті, значна увага приділяється етичним аспектам PR. Зростає запит на прозорість, чесність і соціальну відповідальність. Компанії, що ігнорують ці тенденції, ризикують втратити довіру, що у довгостроковій перспективі завдає значної шкоди бренду.

Таким чином, PR-технології — це складна, багатофункціональна система, яка вимагає стратегічного підходу, високої адаптивності та чіткого розуміння цільових аудиторій. Вони формують не просто імідж, а справжню репутацію, що є основою стабільності та успіху бізнесу в сучасних умовах.

В Україні останніми роками значно зросла роль PR у маркетингових стратегіях як великих компаній, так і малого бізнесу. Це пов'язано з активним розвитком медіа-середовища, соцмереж і підвищенням вимог споживачів до прозорості та соціальної відповідальності брендів.

Одним із найвідоміших прикладів ефективного корпоративного PR є кампанія

«Зелена країна» від компанії «Київстар». Компанія запустила масштабну ініціативу з озеленення міст України, організовуючи волонтерські акції з висадження дерев. Цей проект не лише покращив імідж оператора як соціально відповідальної компанії, а й створив емоційний зв'язок із клієнтами, які підтримують екологічні ініціативи.

Кризовий PR в українських реаліях демонструє кейс «Миронівського хлібопродукту» (МНП) під час скандалу із забрудненням навколишнього середовища у 2018 році. Компанія оперативно відреагувала на публічний резонанс, провела власне розслідування, відкрито повідомила про заходи для усунення проблеми і вдосконалила систему контролю. Така прозорість допомогла відновити довіру споживачів і партнерів.

Event-PR активно застосовується в Україні в IT-секторі. Наприклад, компанія Grammarly регулярно організовує освітні вебінари та конференції, де не лише презентує нові функції, а й створює платформу для спілкування з користувачами та експертами. Це підсилює бренд і формує лояльність користувачів.

Ще одним прикладом є PR-кампанія «Нова Пошта» під час запуску нових сервісів. Компанія організовувала прес-конференції, медіа-тури та інтерактивні акції для клієнтів, що сприяло підвищенню поінформованості та позитивного сприйняття бренду. Ці кейси свідчать, що вітчизняний ринок активно адаптує світові

PR-технології, успішно формуючи довіру і зміцнюючи позиції брендів у складних умовах конкурентної боротьби.

Приклади успішних PR-кампаній демонструють, наскільки глибокий вплив має продумана стратегія. Кампанія Dove «Real Beauty» не лише покращила імідж бренду, а й змінила дискурс у суспільстві щодо стандартів краси. Подібно, PR-акція компанії Patagonia, яка закликала споживачів не купувати її продукцію без потреби, підкреслила соціальну відповідальність бренду і залучила лояльних клієнтів. Таким чином, PR-технології — це складний і багаторівневий механізм, що дозволяє не лише просувати продукти, а й формувати довіру та стійку репутацію, які є фундаментом успішного маркетингу.

Копірайтинг і PR — це два невід'ємні елементи сучасних маркетингових комунікацій, які у тандемі здатні створити потужний ефект впливу на аудиторію. Зростання ролі копірайтингу та PR-технологій у цифрових кампаніях протягом останніх років демонструє умовна модель (див. рис. 1), яка ілюструє позитивну динаміку їхнього впливу на конверсії. Хоча ці дані є моделюванням, вони відображають загальну тенденцію до посилення емоційної складової у комунікаціях та стратегічного позиціонування брендів.

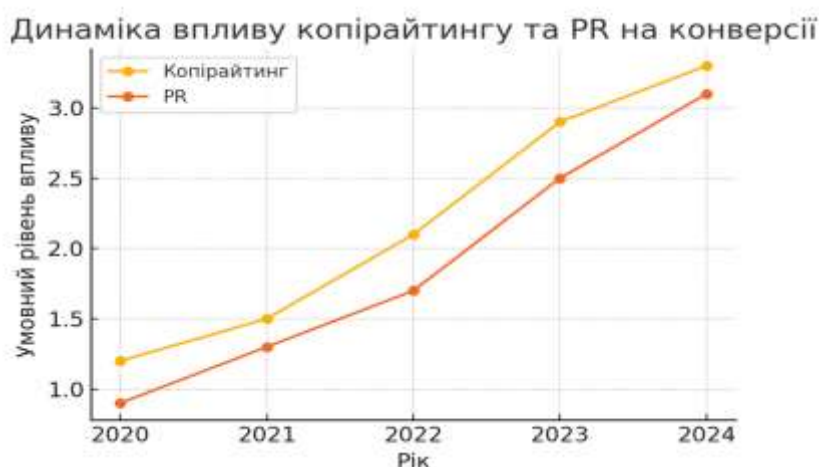


Рис. 1. Динаміка впливу копірайтингу та PR на конверсії у цифровому маркетингу (2020–2024 рр.)

Джерело: побудовано авторами на основі умовного моделювання для ілюстрації зростання значущості комунікаційних інструментів у сучасному маркетингу.

Дані демонструють стабільне зростання ефективності обох інструментів. Особливо помітне прискорення з 2022 року, що пов'язано з розвитком цифрових стратегій, персоналізацією повідомлень і зростанням ролі емоційного контенту.

Синергія копірайтингу та PR полягає у тому, що копірайтинг забезпечує емоційне та логічне наповнення PR-повідомлень, роблячи їх більш переконливими, зрозумілими та привабливими.

Копірайтинг додає тексту динаміки і глибини, структуровано формує аргументи, викликає емоції і спонукає до дії. Водночас PR відповідає за стратегічний контекст, вибір аудиторії, канали комунікації і загальне позиціонування повідомлення. Без копірайтингу PR-матеріали ризикують бути надто формальними або сухими, а без PR копірайтинг може залишитися просто гарним текстом без стратегічної ваги.

Прикладом комплексної маркетингової кампанії, де копірайтинг і PR працювали в унісон, є компанія Nike «Dream Crazy» з Коліном Каперніком. PR-стратегія спрямувала увагу на соціальну тематику, а копірайтинг створив сильні, емоційно насичені меседжі, які резонували з аудиторією та викликали активні дискусії у ЗМІ і соцмережах. Така інтеграція дозволила не лише посилити імідж бренду, а й суттєво збільшити продажі.

Ще один приклад — український кейс бренду Rozetka під час запуску нового сервісу доставки. PR-відділ організував серію пресрелізів і медіа-заходів, а копірайтери підготували яскраві, чіткі матеріали для сайтів і соцмереж, які пояснювали переваги сервісу простою і зрозумілою мовою. Це дозволило швидко завоювати довіру споживачів і підвищити лояльність.

Важливою складовою синергії є аналітика і зворотний зв'язок. Моніторинг ефективності PR-кампаній і реакції аудиторії дозволяє коригувати як тексти, так і стратегії комунікації. За допомогою інструментів аналітики (Google Analytics, соціальні монітори, опитування) компанії отримують дані про те, які меседжі

працюють краще, які канали більш продуктивні і де потрібні вдосконалення. Наприклад, аналіз соцмереж за допомогою інструментів Brandwatch або YouScan дозволяє виявляти емоційний відгук аудиторії на текстові повідомлення і PR-заходи. Компанії, які регулярно коригують свої повідомлення відповідно до аналітики, підвищують залученість користувачів у 1,5–2 рази.

У випадку компанії Nike «Dream Crazy» після публікації ролика з Коліном Каперніком аналітика показала збільшення згадок бренду в соцмережах на 200%, а також зростання продажів на 31% у США. Такий результат став можливим завдяки тому, що копірайтинг точно передав меседж кампанії, а PR грамотно вибудував комунікаційну стратегію.

Водночас інтеграція копірайтингу і PR не позбавлена викликів. Одним із них є узгодження тональності повідомлень - забезпечити єдиний стиль і голос бренду в різних каналах, де правила комунікації суттєво відрізняються, особливо коли різні канали вимагають різних стилістичних підходів. Наприклад, офіційний пресреліз вимагає стриманого, професійного тону, тоді як пост у Instagram — більш живого і неформального, емотивних для email-розсилок. Відсутність узгодженості може призвести до плутанини і зниження довіри.

Ще одна складність — адаптація контенту під аудиторії з різними рівнями знань та інтересів, щоб не втратити єдності бренду і водночас бути релевантними кожній групі. Одне повідомлення навряд чи буде однаково ефективним для різних сегментів. Тому копірайтери і PR-фахівці повинні співпрацювати, щоб адаптувати меседжі відповідно до демографічних, культурних та поведінкових особливостей аудиторії. Інтеграція вимагає тісної взаємодії між копірайтерами, PR-менеджерами, маркетологами і аналітиками. Відсутність чітких процесів може призводити до дублювання зусиль або неконсистентності в комунікаціях.

Підсумовуючи, ефективна синергія копірайтингу і PR, підкріплена аналітикою

та гнучкістю, здатна значно підвищити ефективність маркетингових кампаній і зміцнити позиції бренду на ринку.

Соціальні цінності і настрої також мають суттєвий вплив. Українські споживачі чутливі до тем патріотизму, соціальної справедливості, а також очікують від брендів прозорості і відповідальності. Відповідно, копірайтинг і PR все частіше включають елементи соціальної відповідальності, що формує довіру і лояльність. Прикладом є кампанії «Київстар» і «Rozetka», які активно підтримують волонтерські рухи та проекти соціального спрямування.

Адаптація світових практик до локальних умов — ще одна важлива складова. Українські компанії беруть за основу міжнародні стандарти копірайтингу і PR, але трансформують їх під специфіку

національного ринку. Це стосується як формату контенту, так і каналів комунікації. Зокрема, велика роль відводиться месенджерам (Telegram, Viber), де споживачі очікують швидкої та особистої комунікації.

Синергія копірайтингу та PR особливо яскраво проявляється в умовах кризових подій, коли бренди вимушені оперативно реагувати на запити суспільства. Українські компанії адаптували свої стратегії до викликів війни, застосовуючи сильні меседжі, соціальну відповідальність та емоційні наративи. Розглянемо приклади українських компаній, що демонструють успішну інтеграцію копірайтингу та PR у комунікаційні стратегії протягом 2022–2024 рр. (Табл.1)

Таблиця 1

Приклади ефективної синергії копірайтингу і PR

Бренд	Кампанія	Результат
Nike	Dream Crazy	Зростання продажів на 31%, 200% зростання згадок у соцмережах
Dove	Real Beauty	Зміна суспільного дискурсу, підвищення лояльності
Rozetka	Запуск Rozetka Smart	Збільшення підписників на 35% за 3 місяці
Monobank	Гейміфікація додатку	Підвищення залученості молодої аудиторії

Джерело: складено авторами на основі відкритих комунікаційних кампаній українських компаній (Rozetka, Monobank, Київстар, Нова пошта) за 2022–2024 рр., включаючи аналітику з медіа, сторінки брендів у соцмережах та публічні кейси PR-агентств.

Водночас ринок стикається з низкою викликів. Одним із них є нестача кваліфікованих фахівців із глибокими знаннями сучасних копірайтингових і PR-технологій, що обмежує потенціал розвитку. Також залишається гострою проблема низької культури споживання інформації, що ускладнює роботу з формування довіри. Плюс політична і економічна нестабільність створюють додаткові ризики для планування довгострокових кампаній.

Попри це, перспективи розвитку галузі є позитивними. Зростання цифровізації, поширення соцмереж і підвищення вимог споживачів стимулюють розвиток нових форматів комунікації,

інтеграцію штучного інтелекту в копірайтинг та PR-аналітику, а також посилення соціальної відповідальності бізнесу.

Повномасштабна війна в Україні стала викликом не лише для економіки й бізнесу, а й для комунікаційної сфери. У таких умовах маркетинг перестав бути лише про продаж — він став про смисли, довіру й присутність. Саме тому копірайтинг і PR-технології набули стратегічно важливої ролі — не просто як інструменти комерційного просування, а як механізми емоційної підтримки, репутаційного захисту та соціального єднання.

Під час війни копірайтинг виконує функцію "голосу бренду", що говорить із людьми мовою людяності, співпереживання й солідарності. У перші дні вторгнення багато компаній миттєво змінили комунікаційний тон: з рекламно-промоційного на підтримувальний. Прикладом є тексти на головних сторінках Rozetka, monobank, Нова Пошта, які замість стандартних закликів до покупки повідомляли про допомогу армії, евакуацію співробітників, безкоштовну доставку для волонтерів тощо.

Копірайтинг під час війни — це не гучні слогани, а точність формулювань, етична чутливість і вчасне мовчання. Завданням копірайтера є створення таких повідомлень, які підтримують зв'язок із клієнтами, не викликаючи цинізму чи відчуження. Водночас, саме через текст компанії демонструють свою позицію — бути поруч, діяти, допомагати.

PR у воєнний час — це більше, ніж імідж. Це публічна відповідальність. Підприємства змушені реагувати на новини, втрати, загрози, гуманітарні кризи — і тут роль PR-комунікацій стає критичною. Необхідно грамотно пояснювати зміни в роботі, реагувати на інформаційні атаки, формувати репутацію не просто "бренду", а соціального суб'єкта.

Одним із прикладів є комунікації мережі АТБ, яка зіштовхнулася з фейками про підвищення цін. Завдяки швидкому кризовому PR — офіційним заявам, зверненням і відео — компанія зберегла довіру. Інший приклад — PR-кампанії українських ІТ-компаній, які, попри війну, продовжували працювати й демонструвати глобальну конкурентоспроможність, підкреслюючи стійкість країни.

У мирний час бренди продають товари. Під час війни вони передусім транслюють цінності. І в цьому сенсі копірайтинг і PR — не роздільні функції, а єдина система смислової присутності. Змінюється логіка комунікацій: від реклами — до місії, від продукту — до історії, від переваг — до солідарності.

Унікальним прикладом є кампанія від UNITED24, де тексти, пости, відео й міжнародні звернення побудовані за найкращими принципами копірайтингу та PR — чітко, емоційно, правдиво. Це не просто інформування, а вербальне архітектрування образу України як гідної, сильної, людяної країни.

Втім, копірайтинг і PR під час війни — це ще й відповідальність. Занадто емоційний контент може викликати втому або відторгнення. Рекламні кампанії без урахування контексту — викликати скандал. Публічна комунікація вимагає глибокого відчуття часу, аудиторії й суспільного тла.

Зростає попит на етичний копірайтинг — тексти, які не маніпулюють емоціями, не привласнюють військову тематику задля продажу, а дбайливо працюють зі словами. У PR — зростає цінність репутаційної прозорості, відвертої реакції на критику, визнання помилок і послідовної позиції.

В умовах війни копірайтинг і PR перестають бути інструментами просування — вони стають простором смислів, відповідальності й присутності. Саме через них бренди говорять із суспільством, підтримують своїх споживачів і формують нову культуру комунікацій — стійку, людяну, вкорінену в реальність. І в цьому полягає справжня сила слова в часи випробувань.

Отже, застосування копірайтингу і PR в Україні вимагає гнучкості, адаптивності та чіткого розуміння локальних особливостей, що відкриває широкі можливості для креативних і стратегічних рішень у маркетингу.

Висновки. Копірайтинг і PR-технології відіграють центральну роль у підвищенні ефективності маркетингових комунікацій. Копірайтинг формує зміст, який здатен переконувати, емоційно залучати і мотивувати цільову аудиторію, тоді як PR забезпечує стратегічне управління репутацією бренду та побудову довіри. Їх поєднання дозволяє створювати

цілісні, гармонійні меседжі, що посилюють вплив маркетингових кампаній.

Нами розроблені рекомендації для компаній щодо практичного використання копірайтингу та PR:

1. Створити спільну контент-стратегію, де копірайтинг і PR працюють в унісон: копірайтери відповідають за емоційне наповнення, а PR-команда — за вибір каналів і стратегічний контекст.

2. Використовувати аналітику в реальному часі для корекції меседжів (наприклад, Google Analytics, YouScan).

3. Розвивати tone of voice бренду з урахуванням каналів і типу аудиторії.

4. Інвестувати в навчання фахівців із копірайтингу та PR, зокрема в напрямках digital, crisis, етичного сторітелінгу.

5. Адаптувати міжнародні кейси до локального контексту, враховуючи чутливість української аудиторії.

У сучасному світі копірайтинг і PR перестають бути лише технічними інструментами маркетингу — вони стають культурними агентами змін. Саме через мову, наративи і репутаційні практики бренди формують не лише імідж, а й нову етику споживання. В умовах війни, кризи довіри й медіа-перенасичення компанії, які здатні говорити чесно, точно й зі смыслом, перемагають у боротьбі за увагу і лояльність. Інтеграція копірайтингу й PR —

це не лише про ефективність кампаній, а про відповідальну присутність бізнесу в соціальному просторі.

Синергія копірайтингу і PR є фундаментом для побудови довгострокових, взаємовигідних відносин між брендом і споживачем. Вона дозволяє не лише донести інформацію, а й сформувати емоційний зв'язок, який є критично важливим у сучасному насиченому медійному середовищі. Гнучкість і адаптивність цієї взаємодії дають змогу ефективно реагувати на виклики ринку і швидко пристосовуватись до змін у поведінці аудиторії.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, який відкриває нові горизонти для автоматизації і персоналізації копірайтингу та PR-комунікацій. Практичне застосування цих інновацій може значно підвищити ефективність маркетингових стратегій, забезпечити глибший аналіз реакції аудиторії і створити нові формати взаємодії.

Таким чином, копірайтинг і PR-технології залишаються ключовими драйверами успішного маркетингу, а їх інтеграція — необхідною умовою конкурентоспроможності на сучасному ринку

Література:

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing Management: Compiled from Marketing Management*, 15th Edition, Macquarie Business School, Pearson. 358pp.
2. Ogilvy, D. (2007). *Ogilvy on Advertising*. Retrieved from https://www.academia.edu/34876497/Ogilvy_on_Advertising
3. McGrath, E. (2016). *Strategic PR: Building Brand Value*. Wiley.
4. Blynova N., Kurylova O. (2018) Copywriting as an activity of online content creation. *Communications and Communicative Technologies*, (18), 13-21. Retrieved from <https://doi.org/10.15421/291802>
5. Petrova I. L., Rogov O. L. (2025) The effectiveness of SEO tools in the implementation of the marketing strategy of the enterprise. *Business Inform.* No. 2. P. 532-541. DOI <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-532-541>

6. Zubchenko V. Garasymenko I. Osypenko N. (2024) Marketing communications in wartime: challenges and directions of influence on purchasing behavior. *Proceedings of the II International Scientific and Practical Internet Conference "Sustainable Development: Challenges and Threats in Modern Realities" Economy and Society*. No. 60. 250-251.
7. Sybrina G.S., Fedorenko Yu.A., Khrul O.P. (2021) Definition of copywriting in modern realities. *International scientific and practical conference "The European development trends in journalism, PR, media and communication"*. Wloclawek, Republic of Poland: "Baltija Publishing", 18–22. Retrieved from <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-042-1-4>
8. Dyachuk I.V., D. I. Tomilko (2024) Development of marketing communication strategy of the enterprise on the Internet. *New paradigm of economic education in the context of an innovative model of development of domestic education: collection of scientific papers of the*

VI International Scientific and Practical Conference - P. 26-3 Retrieved from <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/5234>

9.Nike. (2018). Dream Crazy Campaign. Retrieved from <https://www.nike.com>

10. Monobank. (2023). Гейміфікація в банкінгу. Retrieved from <https://www.monobank.ua>

11.Nova Poshta. (2023). Кампанії підтримки ЗСУ. Retrieved from <https://novaposhta.ua>

12.Mala I. B. (2025), Copywriting for startups: how to create a strong brand through words. Scientific notes of the University "KROK". No. 1(77). P. 361-370. - DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-361-370>

13.Bereziuk, V. O. (2021), "Instruments of marketing communications in the internet environment:

classification and specifics of use", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.202](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.202)

14.Tkachuk S. V. (2023) The role and importance of copywriting in marketing. *Economy and society*. (47), Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-14>

15.Tsapok O.M. (2018) Modern understanding of the concept of copywriting. Cherkasy national University named after B. Khmelnytskyi. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. No. VI(31), 66-69. Retrieved from <https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/04/>

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-311-325
УДК 005.35:355.23

Дата надходження: 28.08.2025
Дата прийняття до друку: 22.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ІНКЛЮЗИВНЕ ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ: СТРАТЕГІЇ ІНКЛЮЗІЇ ТА АДАПТАЦІЇ ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

Ліюса Тагікланідамаванді

Аспірантка кафедри управлінських технологій, Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: tagikilani@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8796-830X>

INCLUSIVE LEADERSHIP AND CORPORATE CULTURE MANAGEMENT: STRATEGIES OF INCLUSION AND ADAPTATION FOR VETERAN INTEGRATION

Liyousa Taghikilanimavandi

PhD Student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: tagikilani@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8796-830X>

Анотація. У цьому дослідженні розглядається внесок інклюзивного лідерства та управління корпоративною культурою у формування механізмів інклюзії та гнучкості, що, своєю чергою, сприяє залученню ветеранів до робочої сили. На основі опитування українських компаній і порівняльних даних окремих галузей подано огляд основних викликів, з якими стикаються організації, а також визначено базові умови для створення інклюзивних корпоративних культур. Використовуючи модель Cultural Integration and Inclusive Resilience System (CIIRS), у своєму дослідженні я підтверджую, що розвиток і навчальні заходи, доповнені культурним менеджментом і лідерськими практиками, здатні забезпечити інклюзію на робочому місці, підвищити людський капітал та досягти конкурентних переваг.

Попри численні задокументовані сильні сторони ветеранів, зокрема надійність, гнучкість та лідерські здібності, на практиці спостерігаються системні недоліки. Дані, отримані від Poltava Drilling Company, Beiken Energy Ukraine та DTEK Pavlogradugol JSC, свідчать про відсутність системного розвитку лідерства, обмеженість програм інклюзії та недостатність психологічної підтримки. Підхід CIIRS пропонує системний спосіб подолання цих прогалин шляхом активізації лідерства, забезпечення психологічної безпеки та спрямування управління культурою на довгострокову інклюзію та адаптивність.

З практичної точки зору дослідження презентує CIIRS як інструмент, придатний як для бізнес-структур, так і для державних інституцій, що прагнуть розвивати свої ініціативи у сфері різноманіття, забезпечення доступу до освіти, лідерської підзвітності та адаптивності на робочому місці. Поєднання принципів інклюзивного лідерства та управління корпоративною культурою в організаційній інфраструктурі дає змогу CIIRS спрямовувати компанії на перехід від формального дотримання вимог у сфері різноманіття до реалізації стратегій, що підтримують довгострокову інклюзію та гнучкість. Ця методологія приносить користь як ветеранам, так і організаціям, допомагаючи формувати інклюзивні, стійкі та конкурентоспроможні колективи у посткризових середовищах.

Внесок цієї роботи полягає у представленні CIIRS як нової концептуальної моделі інклюзії ветеранів на робочому місці. Якщо попередні підходи розглядали працевлаштування ветеранів як елемент соціальної відповідальності бізнесу чи вимогу дотримання стандартів, то CIIRS переосмислює інклюзію як довгострокове завдання управління корпоративною культурою та стійкістю. Завдяки поєднанню результатів опитування та напрацювань у сфері різноманіття, справедливості та інклюзії (DEI), у статті показано, що працевлаштування ветеранів може стати джерелом організаційної гнучкості, конкурентоспроможності та довгострокового успіху через ефективні стратегії інклюзії.

Ключові слова: управління корпоративною культурою, навчання та розвиток, мотивація, інтеграція ветеранів, розвиток лідерства, стратегії інклюзії та адаптації.

Формул: 0; рис.: 1; табл.: 1; бібл.: 21

Abstract. This study investigates the contribution provided by inclusive leadership and business culture management in establishing inclusion and flexibility mechanisms and thereby facilitating the inclusion of veterans in the work force. Carrying out a survey among Ukrainian companies and comparative data on selected sectors, it gives an

indication on the principal challenges confronting organizations and sets out basic conditions for success in generating inclusive business cultures. Under the endorsement of the Cultural Integration and Inclusive Resilience System (CIIRS), in my research I confirm that development and training activity supplemented by cultural management practices and leadership behaviors are capable of producing workplace inclusion, raising human capital, and obtaining a competitive advantage.

While many strengths of veterans in terms of reliability, flexibility, and leadership are documented, ongoing systemic deficiencies are apparent in their practical application. Data obtained from Poltava Drilling Company, Beiken Energy Ukraine, and DTEK Pavlogradugol JSC reflect a lack of systematic development of leadership, narrow inclusion plans, and deficient psychological support. The CIIRS approach offers a systemic way of bridging the gaps by fostering leadership activism, building psychological safety, and aligning cultural management toward sustained inclusion and adaptability. From a practical perspective, the study presents CIIRS as a framework usable by both business organizations and government institutions seeking to develop their diversity initiatives, educational access, leadership accountability, and adaptability in the workplace. Through blending inclusive leadership philosophies and management of business culture into the organizational infrastructure, CIIRS guides organizations in shifting from compliance-driven meeting expectations in matters of diversity to execution of strategies sustaining long-term inclusion and flexibility. The methodology benefits veterans as well as helps build inclusive, robust, and competitive organizations in post-crisis environments. The paper's contribution is in framing CIIRS as a new conceptual model of workplace inclusion of veterans. Where previous work considered veteran recruitment as business social responsibility or compliance, CIIRS reframes inclusion as a long-term issue of workplace culture management and resilience. Through linking survey evidence and diversity, equity, and inclusion (DEI) research, the paper shows how veteran recruitment can be a wellspring of organizational flexibility, competitiveness, and long-term success through efficacious strategic inclusion.

Keywords: Corporate Culture Management, training and development, motivation, Veteran Integration, Leadership Development, Strategies of inclusion and adaptation.

Formulas: 0; **fig.:** 1, **tab.:** 1, **bibl.:** 21

Introduction. The arena of corporate culture and organizational leadership is being profoundly transformed, amid growing oversight on matters of diversity, equity, and inclusion (DEI), particularly in the aftermath of crises. With economic, social, and geopolitical instability, organizations are not just confronted with the necessity to revive operational stability but also to design inclusive workplaces that address existing disparities within the workforce. Despite the extensive literature on leadership frameworks and organizational culture change, there is a significant research void that particularly deals with marginalized segments of employees, like veterans, in facilitating a transition from the military to civilian organizations. These results claim that arrange veterans' transition as part of business social responsibility is a incorrect conception; it should instead be considered a highest priority tactic in creating organizational resilience, generating innovation, and providing long-term flexibility. Even though veterans have a lot of practical abilities like flexibility, disciplined nature, and leadership, they are unable to fit well in business settings as a result of pervasive stereotypes, culture shocks, and unsatisfying support systems. The key problem

that this study plans to explore is the failure of the existing leadership and business culture models to positively impact the incorporation of veterans into the labor market. Veterans in the workplace provide a fertile reservoir of basic skills like discipline, adaptability, and leadership abilities acquired from their military experience. Yet, there are considerable challenges for those attempting to transition into civilian professional workplaces. These involve organizational cultural disparities between the corporate and military worlds, lack of psychological safety, the absence of structured leadership development and training programs, career development opportunities, and biases in the workplace that invalidate their acquired skills. Additionally, these challenges are magnified during post-crisis contexts, where organizations are faced with operational uncertainties and cannot adopt inclusive workforce practices. As a result, the inclusion of veteran employees in the labor market is assigned a lower priority, thus continuing to create imbalances within professional settings. Although several studies already investigated the area of leadership, organizational culture, and employee inclusion, a serious imbalance exist between theoretical frameworks and practical realities

were faced when integrating veterans into the workforce. AS standard leadership theories highlight characteristics such as vision, motivation, and performance; however, they poorly address the specific challenges faced by vulnerable groups, including veterans, in their advancement within organizations. Data collected from surveys showed in three Ukrainian companies for this study, highlights the principal barriers to the inclusion of veterans. These barriers cover a lack in formal hiring and promotion protocols adjusted for veterans, insufficient leadership training regarding diversity, equity, and inclusion (DEI), a lack of mentorship initiatives directed at veterans, and a minimal awareness organizations have for the critical role that psychological safety plays in effective integration. In response to these identified issues, this study proposes the Cultural Integration and Inclusive Resilience System (CIIRS). CIIRS act as a system designed for the establishment of leadership and organizational culture that seeks to evaluate an organization's commitment to inclusion, promote cultural transformation, and initiate secure environments for all individuals. It facilitates career advancement for veterans by embedding intentional policy initiatives and aligning leadership practices with strategies of inclusion and adaptation. Although this study is specifically directed at the integration of veterans, the findings have significant implications that extend to workforce diversity, leadership, and business resilience. The model presented can be transferred to other underrepresented populations in the workplace, such as individuals with disabilities, female leaders, and underrepresented minority groups. First, making sure DEI is embedded in leadership decisions and not an HR function also cements corporate culture management and supports strategies of inclusion and adaptation, allowing firms to develop more inclusive workforce policies. Second, the insight from this research aids organizational adaptation after the crisis by harnessing various skill sets and experience profiles to make sure inclusion is a longer-term corporate program and not an ad hoc initiative.

This study argue that inclusive leadership is not just a moral need but also a competitive strength for organizations engaged in the recovery process and restoration of the workforce following a crisis. This study repositions the integration of veteran workers from the perspective of corporate social responsibility to that of strategic imperative, and provides companies with visible, evidence-based practices that have proven effective in enhancing inclusivity of the workforce, resilience, and sustainable organizational development. Application of CIIRS represents a significant step in the development of organizational structure and leadership design, thereby enabling inclusion as an inherent characteristic of successful organizations that can face future challenges.

In order to get better insight into such challenges, there is the need to look at current leadership theories and company culture. The review below is on the merits and shortcomings of Servant Leadership, Transformational Leadership, and Schein's Model of Company Culture in meeting veteran integration. The following review examines Servant Leadership, Transformational Leadership, and Schein's Model of Company Culture in favor of integrating veterans.

Literature Review. Leadership at the organizational level and company culture have received strong academic development over the past decades (Prime & Salib, 2014; Randel et al., 2018). Nevertheless, the integration of excluded groups like veterans is weak, especially in post-crisis scenarios in which flexibility is highest (Harrod et al., 2023). Though hegemony leadership and culture theories have informed how workplaces are conceived and organized, they provide little advice on the incorporation of veterans in the labor market (Armstrong & McDonough, 2014; Gonzalez & Simpson, 2021). In this paper, three highly-referenced theories are discussed—Servant Leadership (Greenleaf, as referred in *People Managing People*, 2024), Transformational Leadership (Wang, Demerouti, & Le Blanc, 2017), and Schein's Model of Corporate Culture (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2021). Each is discussed both

in positives and negatives in terms of helping in the transition of veterans into the corporate world. Highlighting what is missing in such theories, the paper argues in favor of other frameworks such as the Cultural Integration and Inclusive Resilience System (CIIRS), which attempts to bridge such theoretical as well as practical lacunae (Harrod et al., 2023; Gonzalez & Simpson, 2021).

One of the most influential frameworks discussed in the leadership books is Robert K. Greenleaf's Servant Leadership. The framework views leaders as servants who offer service through ethical accountability, empowering personnel, and community building (People Managing People, 2024). Through the development of cooperation and trust, the framework creates openness to the interests of personnel (Prime & Salib, 2014). Through application, Servant Leadership can be effective in building inclusion through encouraging leaders to listen more to the voices that were underrepresented, including that of the returning war veterans as they transition into the business world. Concurrently, the model is similarly flawed. In spite of all the ethical guidance, Servant Leadership offers no practical approaches to navigating the cultural or psychological challenges that are felt by veterans as they move from the military into the civilian work environment (Harrod et al., 2023). The inaction is particularly problematic in the context of post-crises scenarios in which unpredictability and organizational change are the only certainty, because the Servant Leadership's affinity for stability and moral leadership is directly at odds with the wider organizational change that needs to take place in order to acculturate veterans (Gonzalez & Simpson, 2021). Thus, as the model cries out ethical leadership, the model offers no practical applications—the like-minded training, development opportunities, leadership strategies—not focused on transcending the system-wide challenges that so many veterans face. Another highly researched style is Transformational Leadership, initially outlined by James MacGregor Burns and subsequently expanded

upon by Bernard Bass. The leadership style is founded upon the concept of motivating and facilitating change within companies (Wang et al., 2017). Visionary in nature, creative, and demonstrating personal commitment are the fundamental principles of Transformational Leadership and motivate executives to foster creativity and inspire the workforce to perform beyond average expectations (Wang, Demerouti, & Le Blanc, 2017). Due to this, Transformational Leadership remains hailed as fostering the motivation of people toward embracing change and enhancing organizational flexibility (Wang, Demerouti, & Le Blanc, 2017).

However, the model is flawed specifically in application within marginalized groups such as veterans. Whilst stimulating participation and motivation, the model doesn't target the structures and culture of exclusion experienced by veterans, such as discriminatory employment policies, limited opportunities for professional development, and cultures of work that undervalue their transferrable skills (Harrod et al., 2023). In practice, Transformational Leadership would take the stance that motivation will suffice in transcending structures such as the above, while neglecting the necessity of deliberate strategies of inclusion, institutional transformations, and individualized support. Unless institutions take such measures, motivational leadership become more inspirational than genuinely practical in facilitating the inclusion of veterans. Another influential model is Edgar Schein's Corporate Culture Model that examines organizational culture in three layers: artifacts, espoused values, and assumptions underlying (Carmeli et al., 2021). The model was helpful in illustrating how company values affect the behavior of employees and the level of organizational effectiveness as a whole. The cultural dynamics can be mapped in order that the organization can see what the overriding norms are and create the groundwork for long-term development (Carmeli et al., 2021). However, even though Schein's model is strong in analysis, it has clear limits when used to talk about inclusivity. It mainly serves as a

diagnostic tool and does not have the flexibility needed to help create inclusive workplaces, especially for veteran integration (Gonzalez & Simpson, 2021). While it can describe cultural dynamics, it does not give clear guidance on how to include everyone, ensure psychological safety, or create training and development plans for marginalized groups. Veterans, for instance, often need structured support for career growth, mental health, and fitting into the culture—areas where the model does not provide much practical help (Harrod et al., 2023). In post-crisis situations, such weaknesses become harsher. Institutions have to be quick but the Schein model is firm and unable to lead the adaptive approaches that are required. Diagnostically, it is helpful in analyzing culture but is lacking the practical tools that would be required in order to build inclusive policy, adjustable leadership practice, and assimilation strategies that uniquely address the special needs of reintroducing veterans.

A comparison among Servant Leadership, Transformational Leadership, and Schein's Corporate Culture Model identifies severe deficiencies in how well they effectively cater to experienced personnel members, especially after crises. Servant Leadership fosters the ethical obligation but does not provide any clear stepwise processes of how exactly one should train, build, and get through the psychological and cultural barriers felt by veterans. Transformational Leadership stresses the importance of motivating and innovating but neglects structural issues and incentives toward inclusiveness in the structure of the organization. Schein's model, while insightful in the study of cultural dynamics, offers no practical instruments in the formation of inclusive practices or adaptive responses. Collectively, the frameworks fail to address the fundamental issues of leadership development, motivating, and integrating that face the workplaces of the modern world. Research on resilience helps explain why these gaps matter. Organizational resilience is not any one effort, but organizational resilience is an organizational skill. Organizational resilience is the ability of the organization in

adapting in the face of challenges, adapting, and performing well in the midst of adversity. HRM research findings indicate that resilience is more effective when leadership, culture, and people systems function well and transparently, instead of in isolation. The Cultural Integration and Inclusive Resilience System (CIIRS) extend this concept through the combination of inclusive leadership, psychological safety, and culture management in a reproducible pattern of including all people and responding during crises and in the wake of crises. Evidence also identifies that the people side of the organization is at the heart of resilience. Inclusive leadership and workplaces where people feel they belong while their differences are valued lead to higher engagement and adaptability. Psychological safety then generates trust, which enables learning, raising concerns, and coping with errors—which abilities the veterans particularly require as they move into new careers. The CIIRS combines the ingredients through leader behaviors, supportive work environments, and psychological safety as organizational attributes of culture change, rather than giving them over into generic policies on diversity. The model also aligns with well-established organizational change theories. The traditional transformation scholarship stresses the importance of urgency, powerful coalition, clear communication, quick wins, and the institutionalizing of new norms. The change readiness scholarship contributes the necessity of aligning content, context, process, and outcomes. The CIIRS applies the lessons in the realm of inclusion: it connects leadership accountability with urgency and coalition formation, integrates cultural and communication processes with the institutionalizing of norms, and sets out measurable tracks in the development of veterans that create and institutionalize quick wins. Thus, while other resilience and change management approaches offer yet another descriptive model, CIIRS is introduced as an applied combination of resilience and change management specifically suited to the inclusion of veterans. By transitioning organizations from the inactive act of

describing cultural dynamics to the active development of inclusive policy and practice, CIIRS embeds strategies of adaptation and inclusion within leadership accountabilities and cultural habit. Through this, CIIRS offers practical responses to the challenges of integrating the veteran workforce. Further, its design transcends the veterans in that it allows organizations the means of becoming more resilient, adaptable, and competency-driven while enhancing inclusion for other underrepresented demographics as well.

Methodology. The research is grounded on an empirical research design through the administration of survey data in three Ukrainian drilling and energy companies, that is, Poltava Drilling Company (TOB «Полтавська Бурова Компанія»), Beiken Energy Ukraine (TOB «Бейкенъ Енергетика Україна»), and DTEK Pavlogradugol JSC (ПАТ ДТЕК Павлоградугілля). The survey was conducted on organizational culture, leadership styles, and company policy with special reference to the impact of the three variables on the integration of veterans in post-crisis situations. Poltava Drilling Company is one of the leading Ukrainian companies in the oil and gas field, with interests in exploration, drilling, and well servicing. The company is comprised of diverse personnel including engineers, geologists, and technical professionals. Operating in an environment that requires both flexibility and leadership, this company holds much insight into the effects of cultural and managerial practices on long-term resilience. Beiken Energy Ukraine, the local arm of Beiken Energy, offers drilling and extraction services internationally to the energy department of Ukraine. With a diverse workforce and international networks, Beiken offers an excellent study in how leadership and company culture can be used as means of integrating veterans in the context of an international company. DTEK Pavlogradugol JSC is one of Ukraine's leading companies in the field of coal extraction and belongs to the DTEK Energy group. The company employs many personnel in many extraction operations. As a core part of the energy security of Ukraine, DTEK Pavlogradugol JSC is

exemplary in how large, complex companies reconcile company culture, leadership responsibility, and inclusion strategies in high-risk, labor-demanding environments.

All three companies work in high-performance, challenging environments and thus represent classic case studies in how the influence of inclusive leadership and cultural management impacts flexibility in the workforce and the assimilation of veterans.

The questionnaire, in the year 2024, was focused on organizational leaders, human resource managers, as well as department managers who engage in workforce development in addition to recruitment exercises. The responses were gathered through an online questionnaire in anonymity, allowing open responses pertaining to their practice as well as perception. The primary purpose of the questionnaire was gauging company policy, leadership assumptions, as well as organizational culture in relation to the employment of veterans. Both dichotomous questions as well as open questions were considered, with the latter including recruitment as well as retention challenges, leadership dedication in terms of the employment of veterans, measures in place related to psychological safety, as well as opportunities that exist in terms of training as well as development. The study also uses the CIIRS system that was created with the motive of helping organizations build resilience and inclusiveness. The system is developed with the ability to assess leadership's role, follow cultural change, and maintain psychological safety within different workforces. Through the connection of inclusive leadership with leadership development and management of organizational culture, CIIRS creates an actionable means through which companies can transition from short-term efforts at inclusion to long-term inclusive practices. For veterans specifically, it identifies concrete strategies to aid in both recruitment but more importantly in long-term assimilation, career progression, and flexibility within organizational cultures.

The responses in the questionnaire were explored using both the qualitative and

quantitative methods. The quantitative helped in putting the responses in numerical format so that leadership behavior patterns as well as the presence or absence of an inclusion program of veterans could be established. The qualitative focused on the open responses wherein some recurrent patterns emerged around leadership matters, HR practices, and organizational policies that influence the integration of veterans.

All ethical guidelines were followed during the research procedure. Participants were informed of their consent and appropriately briefed on the study's objective. For the purpose of confidentiality, all the responses were anonymized and no personal information was revealed. Objectivity in presentation of findings was maintained with the focus on academic integrity and transparency in reporting. Although this work is grounded in three companies from the energy sector, the results have wider implications concerning corporate inclusion that extend beyond this narrow context. The work that follows can build on these findings by examining across sectors and using longitudinal designs to examine outcomes over time. The use of the survey methodology was chosen due to the ability to elicit direct feedback from management, thus reducing the gap between theories of inclusive leadership as well as the realities of the practice in the corporates. Simultaneously, the research contributes toward the development of CIIRS through the offering of data that can be used by the organizations in the build-up of the inclusivity at the workplace, enhancing leadership accountability and building workforce resilience in post-crisis scenarios.

Research results. Survey evidence from Poltava Drilling Company, Beiken Energy Ukraine, and DTEK Pavlogradugol JSC was analyzed across five aspects: leadership commitment, corporate culture practices, psychological safety, career inclusivity, and workplace adaptability. Together, these results provide a comparative perspective on how different organizations in the Ukrainian energy sector are currently addressing (or failing to address) the

integration of veterans into their workforces. The survey results showed that, while leaders often recognized veteran contributions, there were limited organizations that had in place specific programs for their recruitment or support. Beiken Energy Ukraine realized during leadership interviews that veterans contribute distinctive technical and organizational abilities. Nonetheless, there was a discussion on the absence of well-defined mentorship programs, executive advocacy opportunities, or advocacy models reserved exclusively for veterans. The Poltava Drilling Company exhibited a low level of activity, depending fundamentally on classical recruitment forms without targeted efforts aimed at luring veteran aspirants. DTEK Pavlogradugol JSC, despite acknowledging useful knowledge obtained by veterans working in sought sectors such as mining and energy, failed to indicate a well-defined hiring model, leadership support on veteran-focused recruitment, or systematic advocacy by senior leaders. In general, among the three companies analyzed, the findings establish acknowledgment of veterans' contribution in theory, yet there is no established leadership initiative intended for their assimilation. Corporate culture positioning also seems to be weak. As an example, the Poltava Drilling Company made no specific adaptation efforts targeted towards veterans, leaving it up to them to find a way on their own into the company culture. Beiken Energy Ukraine has basic diversity and inclusion (D&I) adopted strategies, but there are no directed actions that are particular to the veteran community. Therefore, veterans entering the organization are challenged by the similar onboarding procedures and culture as all the rest of the employees, without any specialized assistance. DTEK Pavlogradugol JSC has general HR policies in place that encompass its large and diversified workforce; nevertheless, it also does not have targeted programs or efforts addressing direct cultural alignment among veterans. These collective findings collectively point towards none of the companies being systematically addressing the issue of the cultural difference in military and business

environments, leaving veterans often struggling on their own with adaptation issues. Findings were that organizations hardly ever possessed tailored mental health or psychological safety programs designed exclusively for veterans. Poltava Drilling Company provides general well-being programs; yet, there are no programs developed to address the particular psychological challenges faced by veterans, such as post-traumatic stress disorder (PTSD) and transition-related stress. Beiken Energy Ukraine does not have structured counseling or psychological support services in place for veterans, while DTEK Pavlogradugol JSC places a priority on occupational health and safety procedures among its workers but does not expand such activities into programs aimed at promoting psychological well-being or support among veterans in particular. Among all three companies, providing psychological support is either too general or absent and thus places a serious need on protecting the mental well-being of veterans in reintegrating into the civilian job market. The study indicated that development opportunities purely targeted at veterans were severely low, and therefore, there was a big gap in inclusion in development and probation processes. Opportunities in promotion are equitable in Beiken Energy Ukraine, as veterans are never formally barred from development, but it lacks systematic leadership development processes by which veterans could apply their leadership skills in the military into business environments. Poltava Drilling Company

relies on conventional career development frameworks that do not take into account the transferable competencies veterans bring from their service, thereby limiting their progression into managerial roles. DTEK Pavlogradugol JSC has structured advancement systems for its employees, but these do not include fast-track opportunities, reskilling programs, or veteran-specific mentorship that could accelerate career progression. In all three cases, the absence of tailored training and development initiatives prevents veterans from fully capitalizing on their prior leadership and technical experience. Workplace flexibility is a significant absence, since onboarding processes tended not to incorporate accommodations intended to assist veterans. Beiken Energy Ukraine gives a form of workplace flexibility in flexible work schedules and project work, but the decisions are made without regard to addressing veterans' post-transition needs. Poltava Drilling Company applies standardized onboarding processes as part of all new employee work, without additional transitional support or programs intended for veterans. Even DTEK Pavlogradugol JSC, a dominant industry participant in energy, applied standardized onboarding and education processes, ones that are not specifically designed to address support meeting veterans' transitional challenges. The absence of transitional support in all three organizations looks at first glance as a significant miss in ensuring a smoother military-to-corporate transition.

Table 1

Summary of Key Survey Findings

Framework Dimension	Poltava Drilling Company	Beiken Energy Ukraine	DTEK Pavlogradugol JSC
Inclusive Leadership	No leadership-driven veteran hiring	Leadership acknowledges veterans; no structured programs	Recognizes veteran skills; no targeted recruitment/mentorship
Culture Practices	No formal veteran policies	General D&I, not veteran-specific	General HR, no veteran-tailored programs

Table 1 Extension

Psychological Safety	Generic wellness; no veteran focus	No dedicated mental-health support	Occupational safety only; no veteran-focused psychological support
Career Inclusivity	Career paths not tailored to veterans	Equal promotion; no targeted development	Advancement pathways; not adapted to veteran skills
Workplace Adaptability	Standard onboarding; no transition support	Some flexibility; not veteran-specific	Standard onboarding; no veteran transition support

Source: Author’s survey data, 2024

While Table 1 outlines the detailed integration gaps across specific aspect, a broader picture can be seen by comparing the

overall average scores. Figure 1 illustrates this contrast across the three surveyed companies.

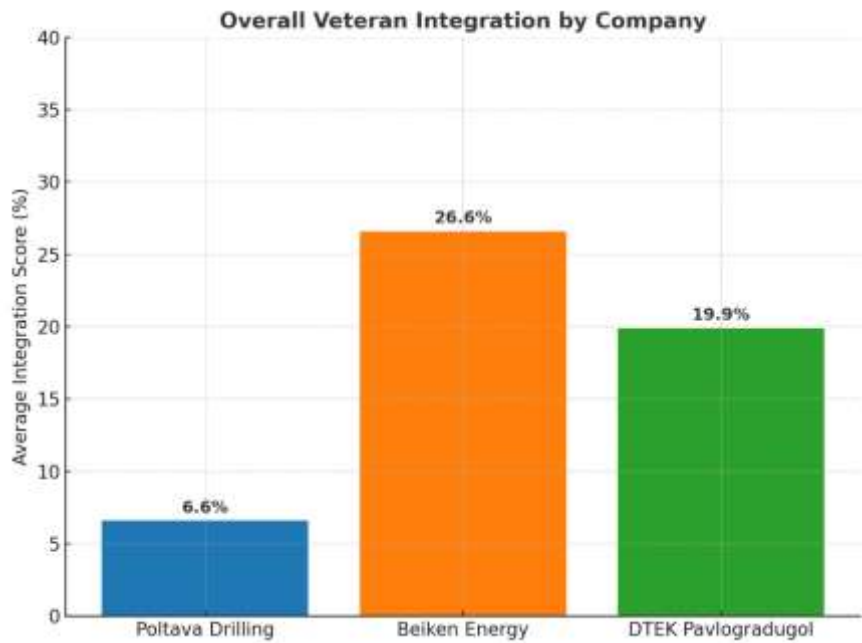


Fig. 1. Average veteran integration scores across companies (%).

Source: Author’s survey data, 2024

Scores are scaled on a 0–3 framework (absent = 0%, minimal = 33%, partial = 67%, structured = 100%) and averaged across five dimensions: inclusive leadership, culture practices, psychological safety, career inclusivity, and workplace adaptability. To supplement the overall analysis in Table 1, Figure 1 presents the comparative analysis of the average integration performance of the three companies. The results show that Beiken Energy received the highest overall integration mark (about 27%), reflecting medium efforts

on multiple dimensions. By comparison, DTEK Pavlogradugol JSC received an average score of about 20%. On the other hand, Poltava Drilling Company scored the lowest average (about 7%), reflecting an absence of structured initiatives on most dimensions. The results confirm the significant gaps among the companies and stress the need for harmonious policies based on veterans in order to address the integration gaps. The survey points to a consistent pattern in all three companies: there is acknowledgment of veteran strengths;

however, there are no dedicated veteran efforts in leadership engagement, culture fit, psychological safety, professional growth, and work flexibility. The evidence suggests that, despite veterans' recognition as part of the working force, the systems and procedures in organizations have yet failed to demonstrate systematic efforts for their integration into the business climate.

Discussion. This study call attention to the potential benefits and risks of veterans' integration in the corporate environment. Unlike much of the earlier literature that mostly focused on policy evaluations or secondary analysis, my study uses original survey responses collected from three Ukrainian energy sector businesses —Poltava Drilling Company, Beiken Energy Ukraine, and DTEK Pavlogradugol JSC. The findings present a clear paradox. Though veterans at large cherish discipline, adjustability, and technical proficiency, they enjoy little systematic support from the management in key areas like cultural fit, psychological safety, career mobility, or workplace adaptations. Cultural Integration and Inclusive Resilience System (CIIRS) refers to the gap by defining organizational system deficiencies and demonstrating how inclusive leadership can be integrated into practice. In every one of the institutions, leaders were optimistic for veterans but didn't have established means of recruiting them, mentorship programs, and executive sponsorship mechanisms. This gap articulated as "recognition without action" is critical because leadership's promise usually makes or breaks the determinant of cultural change. From CIIRS's point of view, inclusivity is more than public speaking; it takes real mode of action for mentorship, assessment, and accountability. Without this mode of actions, veterans will deal with difficulties entering the staff, decreased retention rates, and increasing doubt of management's guarantee. In short, the key argument for how corporate culture is managed is that inclusion needs to be more than just an item on HR checklists but instead needs to be adopted as a responsibility by executives. Companies that include

inclusion measures in leadership evaluations, require managers to assume mentorships, and openly report on progress are much more likely to see sustainable cultural change.

From a corporate culture and management point of view, veteran inclusivity continues to be an un developed area, with cultural transformation demonstrate particularly weak among the companies studied. None of these had dedicated adaptation practices for veterans but applied common diversity policies that fail to account for the particular challenges of military-to-civic work transition. What a disconnect: business cultures cherish fluidity and decentralized authority, and military institutions cherish order and central authority. Without aware adaptation, veterans need to fill that gap on their own. CIIRS stresses the need for deliberate alignment. Communication practices should be adapted to speak to the organized minds of veterans, while cultural sensitivity courses can prepare civilian colleagues to work effectively with veterans. At least as important are skill-translation systems linking military skills and corporate job structures. Skill-translation systems relieve confusion and enable veterans to recognize how their experiences fit within the organization. By building these practices into the management of corporate culture, institutions not only reduce turnover and discontent among veterans but also increase cohesion, motivation, and the overall strength of the organization. From a management and corporate culture perspective, psychological safety and mental health support appear as critical gaps across the surveyed organizations. The vast majority provided few generic wellness programs, and these don't uniquely address the unique needs of veterans with transition-based stress, PTSD, or other associated service conditions. Without psychological safeguards specifically crafted for veterans, the consequences follow: loneliness, performance decline, and, more often than not, early exit. From a resilience perspective, psychological safety isn't an afterthought; it's one of the building blocks of adaptability throughout the full workforce.

Psychological safety is viewed by the CIIRS model as a given of inclusive organization. In practice, it means including in onboarding the use of confidential counseling, preparing managers to recognize issues particular to veterans, and infusing open talk regarding mental health as a daily cultural aspect. Companies that create tailored Employee Assistance Programs, set clear referral mechanisms for specialty care, and include veteran-specific training for HR staff not just safeguard individual well-being but create greater trust and cohesion over the organization. In terms of corporate culture and management, career growth for veterans remains limited, with opportunities for advancement in most of the organizations are still very restricted. While fair promotion policies matter significantly, they sometimes do not fill the gap if veterans do not get access to retraining, mentoring, or systematic recognition of talents. The existing support systems are unable to consider for the typical strengths gained through military knowledge, including plans and operations, crisis management, and team leadership. As a result, it is not surprising to see many veterans stuck in entry-level jobs but showing clear leadership potential. The CIIRS model was created to bridge just such a gap by associating training and developmental efforts directly with veterans' pre-existing competencies. From a practical point of view, sponsor initiatives could include mentor programs whereby veteran players mentor new recruits, leadership development environments tailored exclusively for ex-military, or reskill programs tailoring military skill into useful business roles. From a culture management perspective, career inclusion is more than policy discussion. This is a signal the organization provides regarding how it considers the veteran, as a time-limited employee or as a long-term investment. In contexts in which tailored development systems have been implemented, companies have not only enhanced employee retention and levels of motivation but also created leaders capable of leading groups through difficult circumstances with confidence. The findings also highlight that

workplace adaptability is closely tied to whether veterans remain in organizations over the long term. The transition from military to civilian employment are normally complicated by inflexible HR processes and in the same time insufficient to support the transition of veterans in to workplace. While standardized onboarding may fulfill formal HR requirements, it often leaves veterans without the necessary guidance to adapt to corporate norms, expectations, and informal networks. Survey evidence from the three firms consistently confirmed this gap, showing that veteran-specific transition programs were largely absent. Within the CIIRS framework, adaptability is emphasized as a core design principle. adaptable onboarding rules, skill-matching initiatives that align military training with corporate job roles, and transitional mentoring strategies can significantly ease this adjustment. Such measures not only reduce turnover but also signal actual organizational commitment to inclusion, thereby strengthening motivation and loyalty among veterans. In the long run, adaptive systems are leading to corporate resilience because they enable organizations to produce on various experiences, especially worthy in uncertain or post-crisis environments. Taken together, the study's results highlight broader strategic and theoretical lessons for how organizations manage corporate culture and inclusivity. The findings show that veteran integration suggests not only a social responsibility issue but also a strategic gain that assist organizational resilience and competitive outline. Veterans have key skills in managing crises, teamwork, and leadership that assist flexibility at the organizational level. Without organized structure, such skills are often not suitably used. Theoretically, this work contributes to the body of knowledge by suggesting CIIRS as the first such model that explicitly integrates resilience theory, change management, and inclusive leadership for embedding veterans in the workplace. Although prevailing models—like Servant Leadership, Transformational Leadership, and Schein's culture model—give limited visions, they do not offer explicit mechanisms for injecting inclusivity in the

aftermath of a corporate crisis following the institutional culture. CIIRS identify the gap by providing a comprehensive model that integrate leadership responsibility, culture coherence, psychological safety, career development, and organizational flexibility in a single structure. This innovation has value because it reconsiders inclusion of veterans not simply as a box-ticking diversity exercise, but as a way of building resilience into the organization itself. By embedding inclusion and flexibility at the grassroots level in the culture architecture of corporations, CIIRS both contributes to theory and offers practical deployments.

In practice, these results suggest concrete steps organizations can take to manage corporate culture more inclusively and effectively. Following on from the research and the CIIRS model then are a number of recommendations for practitioners. Central to culture transformation is the concept of leadership responsibility. Achievement at first requires setting clear recruitment goals for veterans in combination with the integration of mentorship initiatives and inclusion initiatives in the assessment processes for executives. The leadership responsibility for inclusiveness then becomes central to good company governance rather than symbolic. Cultural alignment is just as important, as it provides the foundation for onboarding and training efforts that translate military-acquired skills into meaningful positions in the business world. At the same time, culturally oriented workshops can prepare civilian employees to function effectively alongside their veteran colleagues.

Without such intentional positioning, veterans must stand for themselves in understanding organizational norms and thus both personally suffer and detract overall from the consistency of the workplace. Psychological safety is identified as a critical factor in this context. Conventional wellness programs prove insufficient; rather, organizations must implement Employee Assistance Programs tailored for veterans, establish referral mechanisms for specialized care, and cultivate a workplace culture in which discussions about mental health are

routine. Educating managers to identify challenges unique to veterans constitutes an essential component of this initiative and enhances resilience throughout the employees.

Inclusivity-sensitive employment is just as key to the concept of inclusiveness. Without leadership development chances that assist the competency skills for veterans and the implementation of senior mentoring and promotion standards that specifically accept relevant military skills, veterans will be at risk to being relegated at the entry level. The benefits of the opportunities signify that the company considers veterans not simply as obstruction but indeed long-term assets whose leadership can be employ to seek to improve organizational flexibility. Lastly, flexibility systems must be institutionalized in firm culture management. Flexible onboarding, transition assistance tailored to the individual, and talent-matching processes can potentially better align jobs and experience and future potential. Beyond symbolic inclusion, beyond nominal, such initiatives integrate support for veterans in the operating core of companies by fostering greater resilience and solidarity and competitiveness. Like any empirical study, this research has certain limitations that should be acknowledged, and these point to directions for future research. This study has several limitations that should be acknowledged. First, the empirical base is restricted to three firms in the Ukrainian energy sector, which limits the generalizability of the results. Second, the survey design was exploratory and relied primarily on leadership and management perceptions rather than on a large-scale quantitative dataset. Third, the cross-sectional nature of the research prevents an assessment of long-term integration outcomes or retention trends. Therefore, future research should broaden the sample to include areas such as technology, health care, and finance, in which the challenge of integrating veterans may be very different. Finally, longitudinal research following veterans along their careers would provide critical information on what practices lead to lasting impacts. Finally, testing the CIIRS model in foreign contexts may help

establish how flexible the model is in many different kinds of institutional and cultural contexts. This research display that while veterans are valued as employees, they are not yet structurally supported in corporate culture management systems. By interpreting survey results through CIIRS, the research underscores that inclusive leadership, cultural alignment, psychological safety, tailored career pathways, and workplace adaptability are not optional extras but strategic necessities. Veterans represent a critical, underutilized talent pool whose integration strengthens resilience, innovation, and competitiveness. CIIRS gives organizations a clear system to make inclusion a real part of daily work, not just an add-on

Conclusions. This study offers an original contribution by suggesting the Cultural Integration and Inclusive Resilience System (CIIRS) as a novel framework for veteran workforce integration. Differently from existing approaches which mostly consider veteran hiring a component of business social responsibility, CIIRS reframes integration as an issue involving corporate culture management, inclusive leadership, and organizational resilience. Through the creation of five mutually intertwined pillars such as leadership accountability, cultural alignment, psychological safety, career development, and adaptability, CIIRS is a diagnostic tool as well as a prescriptive framework which organizations can use in order to improve their inclusion practices. The theoretical contribution of this study lies in developing leadership and cultural theories in a specific post-crisis context in Ukraine. There are a large number of available studies in organizational behavior and human resource management literature dealing with inclusion at a general level or focusing at a general level on diversity classifications. There is a lack of research specifically dealing with specific problems faced by transitioning veterans when joining companies from a military background. Through a combination of knowledge about inclusive leadership, change management, and resilience literature, CIIRS provides a systematic framework for making sense about

institutionalizing inclusion. Beyond this practical contribution, theoretically speaking, this study contributes further by clarifying that resilience is not only a product yielded by an organization but a dynamic construct which emerges when there is a voluntary effort on the part of a company's culture for accommodating marginalized groups. The practical significance of the study is illustrated by survey responses from three Ukrainian businesses: Poltava Drilling Company, Beiken Energy Ukraine, and DTEK Pavlogradugol JSC. What is found is a recurring pattern: while veterans' discipline, flexibility, and leadership potential are acknowledged, organizations fail at systematic inclusivity based on such attributes. Significant shortcomings are a lack of accountability from leaders, no cultural fit customized for veterans, a lack of formalized provision for psychological support, fixed onboarding processes, and low career mobility. CIIRS addresses each such deficiency head-on by incorporating mechanisms for inclusivity into design frameworks for organizations. Examples are accountability from leaders not only in inclusivity promotion by leaders but active participation in inclusive programs such as mentoring with inclusion results assessed for leaders. Programs for cultural fit include setting communication standards, converting military skills into civil occupation roles, training with a focus on cultural orientation. Psychological safety is enhanced by dedicated Employee Assistance Programs (EAPs) and human resource policies sensitive to veteran-specific problems such as PTSD. Career mobility is encouraged by reskilling, personalized routes, and mentoring while flexibility in onboarding and shift operations is assured for any range of pre-experiences. The socio-economic impacts of veteran integration are especially profound in a setting involving ongoing conflict in Ukraine combined with reconstruction. As scores of servicemen are released into civilian society, their successful integration into the labor force is a social imperative as much as an economic imperative. Veterans are an over-looked yet critical talent pool whose skills in self-discipline, teamwork, and leadership are

directly transferrable within a company framework. Through CIIRS adoption, companies can tap into this potential, thus enhancing their competitive advantage while at the same time contributing towards national recovery processes. At a societal level, improved employment rates for veterans lead towards reducing unemployment rates as a whole, enhancing social cohesiveness, as well as reducing the risks involved in marginalization or social uprisings. As companies incorporate inclusion into organizational culture, it not only enhances workforce resilience but also signals an alignment towards national progress, thus enhancing company reputation while building stakeholder confidence. At the same time, this study is aware of several limitations. Due to its empirical framework's limitation to only three companies in the energy sector, this study might not cover the full gamete for veteran integration in other parts of the economy. The research design was exploratory and cross-sectional in nature, while stressing leadership and human resources perspectives more so than longitudinal information. Consequently, while results obtain at a significant level, they should be interpreted as suggestive only. Future research should delve further in more directions. Extending the empirical model over additional sectors such as those for technology, healthcare, logistics, and finance would permit a deeper level of understanding about integration processes. Longitudinal research could measure longer-term inclusion initiative effects on employee turnover, career advancements, and organizational resilience. International comparative research could

further verify CIIRS model applicability in a wide variety of cultural as well as institutional environments with a focus towards developing Ukrainian standards for securing the model in the universal theoretical literature on inclusion and resilience. Quantification modes for applying CIIRS' dimensions might ultimately take a form amenable for statistical analysis and increased empirical verification. Overall, in this paper we show veteran integration is not symbolic acknowledgement or compliance-driven diversity but needs instead to be understood as a strategic imperative for developing inclusive resilient organizations. By integrating inclusion into leadership accountability, cultural routines, mental health support, career systems, and adaptability routines, organizations are able to translate military experience into a foundation for corporate capability. CIIRS application provides an avenue for Ukrainian businesses to improve competitiveness, innovation, and sustainability while at the same time advancing national socio-economic revival.

Data Availability Statement.

This research is based on survey data collected from three companies: Poltava Drilling Company, Beiken Energy Ukraine, and DTEK Pavlogradugol JSC. The data were gathered specifically for this study and are not publicly available due to confidentiality agreements with the participating organizations. However, summary findings and aggregated results are presented within the manuscript.

References:

1. Armstrong, N., & McDonough, J. (2014). *Revisiting the business case for hiring a veteran: A strategy for cultivating competitive advantage*. Institute for Veterans and Military Families, Syracuse University. Available at: <https://ivmf.syracuse.edu/wp-content/uploads/2019/10/Revisiting-Business-Case-for-Hiring-a-Veteran-Full-Report.pdf>
2. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2021). Inclusive leadership and employee involvement in creative work: The mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 15(1), 135–146. <https://doi.org/10.1037/aca0000337>
3. Gibbs, W. C., Ortosky, L., MacLean, A., & Sherman, D. K. (2025). Structure in transition: The role of structure in facilitating workplace efficacy and belonging for military veterans and civilians. *PLoS ONE*, 20(2), e0317575. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317575>
4. Gonzalez, J. A., & Simpson, J. (2021). The workplace integration of veterans: Diversity and fit perspectives. *Human Resource Management Review*, 31(2), Article 100775. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100775>
5. Harrod, M., Miller, E. M., Henry, J., & Zivin, K. (2023). Veterans in the workplace: Keys to successful transition. *Journal of Veterans Studies*, 9(1), 1–12.

- Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10013406>
- 6.Kendrick, I. J. (2025). The first salute: Why ethical onboarding matters for veteran hires. *Journal of Veterans Studies*, 11(1), 213–217. <https://doi.org/10.21061/jvs.v11i1.744>
- 7.McKinsey & Company. (2023). *The value of integrating veterans into the workforce*. Report. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/the-value-of-integrating-veterans-into-the-workforce>
- 8.Optus. (2023). *How Optus is strengthening its workforce with ex-service people*. The Australian (sponsored content). Available at: <https://www.theaustralian.com.au/business/sponsored-content/how-optus-is-strengthening-its-workforce-with-exservice-people/news-story/ffaf462799c8ecef6cb2eb1886147c7>
- 9.People Managing People. (2024). *Inclusive leadership: 3 practical frameworks to inspire inclusive leaders*. Blog post. <https://peoplemanagingpeople.com/personal-development/leadership-management/inclusive-leadership>
- 10.Prime, J., & Salib, E. R. (2014). *Inclusive leadership: The view from six countries*. Catalyst report. Retrieved from <https://www.catalyst.org/research/inclusive-leadership-the-view-from-six-countries>
- 11.Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- 12.Syracuse University Institute for Veterans and Military Families. (2016). *Work after service: Developing workforce readiness and veteran talent for the future*. Policy report. Retrieved from <https://ivmf.syracuse.edu/wp-content/uploads/2016/05/WORK-AFTER-SERVICE-Developing-Workforce-Readiness-and-Veteran-Talent-for-the-Future.pdf>
- 13.The Diversity Movement. (2024). *7 high-impact inclusive leadership practices you can adopt today*. Blog article. <https://thediversitymovement.com/7-high-impact-inclusive-leadership-practices-adopt-today>
- 14.Veterans Employment Program. (n.d.). *Case studies*. Government website. <https://www.veteransemployment.gov.au/campaign-and-media/case-studies>
- 15.Wang, H., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- 16.Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- 17.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>
- 18.Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- 19.Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- 20.Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- 21.Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>

УДК 658.7:658.8:005.33:338.1.
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-326-336

Дата надходження: 01.09.2025
Дата прийняття до друку: 10.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ДИСТРИБ'ЮТОРА ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Владислав Коваленко

Здобувач ОНП «Менеджмент» ВНЗ «Університет «КРОК»», м. Київ, Україна, e-mail: kovalenkove@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8098-8823>

ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING THE FUNCTIONING OF THE LOGISTICS SYSTEM OF A MEDICINE DISTRIBUTOR ENTERPRISE UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

Vladyslav Kovalenko

Doctoral Student, at the Department of Management Technologies, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kovalenkove@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8098-8823>

Анотація. Для підприємств дистриб'юторів лікарських засобів логістична діяльність є інтегральною частиною загального процесу функціонування та взаємодії великої кількості суб'єктів господарювання фармацевтичного ринку. Їх діяльність пов'язана зі значним рівнем соціальної відповідальності та необхідністю забезпечення належного рівня економічної безпеки усіх учасників цієї стратегічної сфери держави в умовах воєнного стану. Науково та практично обґрунтоване дослідження функціонування логістичних систем дистриб'юторів лікарських засобів в умовах воєнного стану є критично необхідним. Це передбачає ідентифікацію ключових чинників деструктивного впливу, комплексний аналіз їх впливу на логістичну систему підприємства, аналіз сучасних моделей та концепцій адаптації логістичних систем у кризових умовах та розробку ефективних управлінських рішень задля вирішення поставлених задач, враховуючи дефіцит фінансових, інформаційних, кадрових ресурсів та часу.

Мета статті полягає в визначенні деструктивних чинників воєнного стану та їх впливу на функціонування логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в Україні, та розроблення рекомендацій для підвищення ефективності її функціонування. Інформаційною базою дослідження були наукові праці закордонних та вітчизняних вчених, а також інтернет-ресурси з досліджуваної проблематики. Методи дослідження: При дослідженні використовувався такий комплекс наукових методів: аналіз науково-технічної літератури та нормативної бази, діалектичний метод, структурний аналіз, системний та синергетичний підходи, загальнологічні методи.

Визначено, що великий пріоритет мають напрямки саме інтеграції цифрових рішень, особливо інтеграція хмарних технологій, цифровізація документообігу та системи динамічного прогнозування попиту. Також важливе місце посідає практика кооперації підприємств, включаючи кооперацію з державними підприємствами.

Нормативно-правове регулювання виконує як стримуючу, так і підтримуючу функції щодо забезпечення стабільності поставок критично важливої продукції. Вплив таких змін оцінювався за такими критеріями: регуляторна нестабільність та правова невизначеність, частота змін у нормативно-правових актах призводять до правової нестабільності, що змушує логістичні підрозділи швидко адаптувати документообіг, процедури обліку та взаємодію з контролюючими органами. Як наслідок, підвищується трудомісткість діяльності, що пов'язана з адаптацією документів, з'являються ризики порушення регламентів через невчасне оновлення внутрішніх процедур, спостерігається нестабільність поставок через затримки в оформленні документації.

Дослідження продемонструвало, що методи адаптації логістики до кризових умов продовжують активно оновлюватись, покращуватись та поглиблюватись. Визначено основні чинники деструктивного впливу на функціонування логістичної системи підприємства. Акцентовано увагу на важливості нормативно-правового регулювання та активної співпраці з іншими суб'єктами діяльності задля збільшення синергетичного ефекту, зміцнення своїх позицій на конкурентному ринку.

Парадигма прийняття управлінських рішень має базуватись на адаптації до теперішніх хаотичних умов, враховуючи що активні бойові дії можуть тривати ще довгий період часу, а міжнародна підтримка може

досить швидко або скоротитись, або повністю зупинитись. Практична значущість результатів дослідження полягає в реалізації запропонованих управлінських рішень для підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства та забезпечення довгострокової стійкості в нестабільному середовищі війни. Подальші дослідження мають бути направлені на пошук більш ефективних моделей кооперації та взаємодії комерційних підприємств та держави.

Ключові слова: логістична система, дистриб'ютор, фармацевтика, нормативно-правові чинники, управління, воєнний стан.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 2, бібл.: 23

Abstract. For pharmaceutical distribution companies, logistics operations represent an integral component of the overall functioning and interaction within the pharmaceutical market, involving a wide range of business entities. Their activities are inherently linked to a high degree of social responsibility and the necessity of ensuring economic security across all participants in this strategic sector of the state under conditions of martial law. A scientifically and practically substantiated study of the functioning of logistics systems of pharmaceutical distributors under martial law is critically necessary. This requires the identification of key destructive factors, a comprehensive analysis of their impact on the enterprise's logistics system, an examination of contemporary models and concepts of logistics system adaptation in crisis conditions, and the development of effective managerial decisions to address the identified challenges, taking into account the scarcity of financial, informational, human resources, and time.

The purpose of the article is to identify the destructive factors of martial law and their impact on the functioning of the logistics system of a pharmaceutical distribution enterprise in Ukraine, as well as to develop recommendations for improving its efficiency. The informational basis of the study comprised scientific works of domestic and foreign scholars, as well as online resources on the researched issues. Research methods: the study employed a set of scientific methods, including the analysis of scientific and technical literature and regulatory frameworks, the dialectical method, structural analysis, systemic and synergetic approaches, and general logical methods.

The study establishes that a major priority lies in the integration of digital solutions, particularly the implementation of cloud technologies, the digitalization of document workflows, and the adoption of dynamic demand forecasting systems. Equally significant is the practice of inter-firm cooperation, including collaboration with state-owned enterprises.

The regulatory and legal framework plays a dual role—both restraining and supporting—in safeguarding the stability of critical product supply. The impact of regulatory shifts was assessed according to the following criterion: regulatory instability and legal uncertainty. Frequent amendments to legal acts result in institutional volatility, compelling logistics units to rapidly adjust documentation processes, accounting procedures, and interactions with supervisory authorities. Consequently, the labor intensity of documentation adaptation increases, risks of regulatory non-compliance emerge due to delays in updating internal procedures, and supply disruptions occur as a result of postponed document processing.

The findings indicate that approaches to adapting logistics to crisis conditions continue to evolve, improve, and deepen. The research identifies the main destructive factors affecting the functioning of the logistics system of distribution enterprises. Particular emphasis is placed on the role of regulatory governance and the importance of active cooperation with other market participants in order to enhance synergistic effects and strengthen competitive positions.

The paradigm of managerial decision-making should be based on adaptation to the current chaotic conditions, taking into account that active hostilities may persist for a prolonged period of time and that international support may either rapidly decrease or cease altogether. The practical significance of the research results lies in the implementation of the proposed managerial decisions aimed at enhancing the efficiency of the enterprise's logistics system and ensuring long-term resilience in the unstable environment of war. Future research should be directed toward identifying more effective models of cooperation and interaction between commercial enterprises and the state.

Keywords: logistics system, distributor, pharmaceuticals, regulatory and legal factors, management, martial law.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 2, bibl.: 23

Постановка проблеми.

Функціонування логістичної системи дистриб'юторів лікарських засобів в Україні зазнає значних ускладнень в умовах воєнного стану. Традиційні моделі організації постачання, побудовані на передбачуваних маршрутах транспортування, централізованих складах та стабільних ланцюгах постачання, стають

неефективними через непередбачуваність бойових дій, руйнування транспортної та складської інфраструктури, зміни правового регулювання, обмежень та спеціальних режимів пересування, різкої зміни попиту та зменшення кадрового потенціалу.

Особливу актуальність набуває проблема забезпечення безпеки вантажів та

дотримання умов зберігання препаратів, що швидко псуються, або потребують у процесі їх зберігання й переміщення контрольованого температурного режиму. Відсутність адаптивних логістичних стратегій і недостатня інтеграція інформаційних, фінансових та матеріальних потоків призводять до зривів поставок, дефіциту медикаментів у регіонах з активними бойовими діями та підвищення витрат на дистрибуцію.

Для підприємств-дистриб'юторів лікарських засобів логістична діяльність є інтегральною частиною загального процесу функціонування та взаємодії великої кількості суб'єктів господарювання фармацевтичного ринку. Їхня діяльність пов'язана зі значним рівнем соціальної відповідальності та необхідністю забезпечення належного рівня економічної безпеки усіх учасників цієї стратегічної сфери держави в умовах воєнного стану.

Отже, науково та практично обгрунтоване дослідження функціонування логістичних систем дистриб'юторів лікарських засобів в умовах воєнного стану є критично необхідним. Це передбачає ідентифікацію ключових факторів ризику, аналіз сучасних моделей та концепцій адаптації логістичних систем у кризових умовах та розробку ефективних управлінських рішень задля вирішення поставлених задач, враховуючи дефіцит фінансових, інформаційних, кадрових ресурсів та часу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню функціонування логістичної системи фармацевтичних підприємств України в умовах війни було приділено багато уваги науковців. У ході аналізу наукових здобутків були розглянуті роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, які всебічно досліджували питання роботи логістики фармацевтичних підприємств у кризових умовах.

Нечипорук А. та Кочубей Д. (2023) приділили багато уваги дослідженню адаптації логістики фармацевтичних підприємств та виділенню основних проблем галузі в умовах війни, надаючи

емпіричні дані стосовно наслідків початку війни для населення та підприємств.

Професор Алькема В. (2025) у своїх роботах присвятив багато уваги дослідженню сутності логістики, логістичних систем, роботи закладів охорони здоров'я. Науковці Лісна, А., Посилкіна, О., Літвінова, О., & Братишко Ю. (2022), Григорюк П., Силкін О. та Східницька Г. (2025), досліджували концепцію стійкості підприємств та засобів її підтримки в умовах тривалого конфлікту. Загорянська О., Зябров В. та Кищик Д. (2025) розглянули моделі оптимізації логістичних маршрутів враховуючи обмеження воєнного стану. Автори виділили відмінності між принципами оптимізації цих маршрутів в мирний час та урахуванням першочергових факторів в умовах війни.

Бугайко Д., Резнік В. та Шевченко О. (2023) розглянули фактори впливу на організацію мультимодальних перевезень в умовах воєнного стану. Проведене цими авторами дослідження включає класифікацію чинників ризику та впливу на діяльність логістичних систем у процесі мультимодальних перевезень. Результати цих досліджень можна вважати корисними також і для визначення умов роботи фармацевтичних підприємств. Васильців Н. (2023) також присвятив свої дослідження адаптації та трансформації логістики в умовах воєнного стану, пропонуючи шляхи підвищення ефективності управління.

Попова І., Федотова В. (2023) у своєму дослідженні виконали аналіз структури фармацевтичного ринку та позиції найбільших дистриб'юторів фармацевтичної продукції.

Сагайдак-Нікітюк Р. та Чумаченко Д. та (2025) встановили, що комплекс проблем, спричинених початком війни, вплинули в першу чергу на порушення ланцюгів постачання, збільшення тривалості логістичного циклу та несвоєчасного забезпечення населення лікарськими засобами. Вони акцентують увагу на потребі запровадження кризової логістики на підприємствах.

Шаповалова В. (2025) та Шмалько О. (2022) досліджували інноваційні підходи до медико-фармацевтичного забезпечення пацієнтів із туберкульозом у регіонах, охоплених війною. Зокрема, акцент робиться на напрямках організаційного та правового менеджменту та логістичних протоколів із соціальним спрямуванням. Автор пропонує законодавчі та управлінські адаптації, які враховують специфіку воєнних умов. Клименко В., Новальська Н. та Лозова Г. (2022) дослідили вплив людського фактору на функціонування транспортно-логістичних систем під час війни.

Зарубіжні автори досліджували питання розвитку логістики України в умовах війни через призму своїх моделей та концепцій покращення стійкості та ефективності логістичної діяльності. Bayu F., La Ode N., Ahmad S., Haris M., Erika F., Muwasiq M., Ina P., Vita S., Mária F., Gyenge B. (2024) провели комплексне дослідження ролі колабораційної логістики в умовах кризової ситуації, починаючи з аналізу періоду пандемії COVID-19 та продовжуючи в період Російсько-Української війни. Richard S., Professor Nigel C. та Dr Virginia D. (2022) враховують альтернативні шляхи до утворення ланцюгів постачання та пошуків стратегії збільшення стійкості та гнучкості таких логістичних моделей.

Враховуючи важливість нормативно-правового регулювання в галузі охорони здоров'я, було розглянуто нормативно-правову базу України, зокрема чинні закони, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства охорони здоров'я України, а також офіційні роз'яснення та регуляторні документи, що стосуються фармацевтичної діяльності та функціонування логістичних систем в умовах воєнного стану.

Не дивлячись на широкий спектр досліджень в галузі кризового управління та організації логістичної діяльності в кризових умовах, функціонування логістичних систем дистриб'юторів лікарських засобів потребує окремої уваги

та розробки нових моделей та стратегій адаптації, враховуючи потребу в довгостроковій стабільності.

Формулювання мети та методів дослідження. Мета статті полягає в визначенні деструктивних чинників воєнного стану та їх впливу на функціонування логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в Україні, та розроблення рекомендацій для підвищення ефективності її функціонування. Інформаційною базою дослідження були наукові праці закордонних та вітчизняних вчених, а також інтернет-ресурси з досліджуваної проблематики. Методи дослідження: При дослідженні використовувався такий комплекс наукових методів: аналіз науково-технічної літератури та нормативної бази, діалектичний метод, структурний аналіз, системний та синергетичний підходи, загальнологічні методи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вступаючи в 4-ий рік активної війни проти російських загарбницьких сил, фармацевтичні підприємства продовжують пошук та адаптацію ефективних стратегій і принципів ведення своєї діяльності, що допоможуть їм не тільки вижити, а й забезпечити свою стабільну роботу в довгостроковій перспективі. Логістична діяльність таких підприємств є ключовою частиною їх загального функціонування, а також основним елементом в забезпеченні економічної безпеки як себе, так і інших суб'єктів господарювання галузі охорони здоров'я (Алькема В., 2022).

Враховуючи комплексність середовища, в якому перебувають та реалізують свою діяльність підприємства, слід враховувати широкий спектр нюансів та особливостей логістичної діяльності. В ході дослідження було враховано наступний підхід до визначення логістичної діяльності, запропонований Алькемою В. (2022): «Логістична діяльність - це інтегрована та логічно упорядкована відносно цілей

зкоординована в просторі та синхронізована в часі сукупність логістичних активностей, які спрямовано суб'єктом на формування та перетворення матеріальних і супутніх потоків для досягнення довгострокового успіху за рахунок максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат, узгодження інтересів учасників діяльності та ефективного захисту від дестабілізуючих чинників логістичного середовища». Такий підхід розкриває комплексність такого процесу, а також пріоритету задоволення споживачів, узгодження інтересів та захисту в умовах нестабільного середовища. Саме ці принципи розкривають найбільше важливість ефективної логістичної діяльності для фармацевтичних підприємств, діяльність котрих напряму впливає на якість або сам факт життя кінцевих споживачів, а також на економічну безпеку партнерів та країни загалом.

Логістична система в такому випадку виступає адаптивною сукупністю елементів або підсистем, які тісно пов'язані між собою, та виконують логістичні функції, операції, мають зворотний зв'язок та тісну взаємодію з зовнішнім середовищем.

Також слід визначити нормативно-правове середовище, в якому така система буде здійснювати свою активність. Фармацевтична дистрибуція в Україні регулюється комплексом законодавчих, нормативних та підзаконних актів, які визначають вимоги до виробництва, імпорту, зберігання, транспортування та реалізації лікарських засобів. Сюди

входять Закон України «Про лікарські засоби», Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності». Воєнний стан в Україні визначається Законом України "Про правовий режим воєнного стану" від 12 травня 2015 року, №389-VIII та вводиться указом Президента України, який має бути затверджений Верховною Радою України. Воєнний стан в Україні був вперше запроваджений 24 лютого 2022 року у зв'язку з повномасштабною збройною агресією РФ. Відтоді він постійно продовжується кожні 90 днів. Воєнний стан передбачає розширення повноважень керівництва країни та певні обмеження в правах громадян, що призводить до виникнення особливого середовища зі стрімким змінням існуючих обмежень.

Отже, діяльність дистриб'ютора фармацевтичної діяльності відбувається під тиском великого спектру потенційних ризиків, чинників впливу, обмежень та регулювань. Це призводить до того, що задля ефективного управління логістичною системою такого підприємства слід враховувати велику кількість різноманітних, але в той же час тісно взаємозалежних факторів, і при цьому одночасно забезпечувати як свою комерційну успішність, так і максимальне якісне та своєчасне задоволення кінцевого споживача.

У процесі дослідження було виявлено та угруповано основні чинники впливу за принципом їх прояву. Коротка характеристика основних проблемних факторів наведено нижче (табл. 1).

Таблиця 1

Чинники впливу на функціонування логістичної системи дистриб'ютора лікарських засобів

Група чинників	Прояви впливу	Наслідки для логістичної системи
Зовнішні		
Інфраструктурні	Руйнування доріг, мостів, складів; закриття регіонів через бойові дії, окупація	Зростання витрат на доставку, неможливість доступу до окремих ринків
Економічні	Інфляція, девальвація гривні, подорожчання пального, страхування, нестабільність попиту	Зростання собівартості логістики, скорочення обсягів перевезень

Продовження Таблиці 1

Група чинників	Прояви впливу	Наслідки для логістичної системи
Зовнішні		
Інфраструктурні	Руйнування доріг, мостів, складів; закриття регіонів через бойові дії, окупація	Зростання витрат на доставку, неможливість доступу до окремих ринків
Економічні	Інфляція, девальвація гривні, подорожчання пального, страхування, нестабільність попиту	Зростання собівартості логістики, скорочення обсягів перевезень
Нормативно-правові	Нові постанови КМУ, дерегуляція імпорту, комендантські години, спеціальні умови переміщення ліків	Затримки у постачанні, збільшення документообігу, ризик юридичних порушень
Технічні та технологічні	Кібератаки, дефіцит запчастин, відсутність сервісу для техніки	Збої в ІТ-системах, простій транспорту та складів
Соціальні та демографічні	Мобілізація персоналу, масова міграція, стрес у працівників	Дефіцит кадрів, зниження ефективності роботи
Політичні	Санкції, централізовані закупівлі МОЗ, зміни в міжнародних угодах	Перебудова ланцюгів постачання, конкуренція за залишкові ринки
Екологічні	Повені, снігопади, спека; посилення вимог до утилізації ліків	Перебої у доставці, зростання витрат на охолодження і зберігання
Внутрішні		
Організаційні	Відсутність альтернативних маршрутів, неефективне планування запасів	Дефіцит/надлишок препаратів, зриви поставок
Фінансові	Низька ліквідність, високі витрати на «холодовий ланцюг»	Нездатність забезпечити фінансування логістичних операцій. Нездатність забезпечити стабільні запаси
Кадрові	Неефективна або відсутня політика фінансової та/або психологічної підтримки персоналу	Зменшення професійної спроможності логістичного персоналу
Технологічні	Застарілі ERP/WMS системи, відсутність автоматизації складів	Низька точність обліку, ризик псування препаратів, порушення холодового ланцюга
Управлінські	Відсутність ризик-менеджменту, слабка внутрішня комунікація	Повільна адаптація до змін, дублювання або втрата функцій

Джерело: узагальнено автором в процесі дослідження

Важливо підкреслити, що таке групування використовується для систематизації та аналізу окремих чинників та контролю їх наслідків. В умовах високої невизначеності, в яких зараз перебуває Україна, кожен з цих факторів може призвести до ланцюгової реакції, оказуючи комплексний тиск на логістичну систему та підприємство загалом за межами своєї визначеної групи. Більшість зовнішніх чинників безпосередньо активізують або погіршують ситуацію у внутрішньому

середовищі. Особливо це стосується чинників політичного характеру. Враховуючи велику чутливість світової економіки до війни на території Європи та залежність України від зовнішнього фінансування та воєнної підтримки, різкі зміни політики іноземних партнерів можуть створити ще більш невизначене та хаотичне середовище, створюючи ефекти «сніжного кому». Схема такого комплексного впливу наведено в рис. 1.

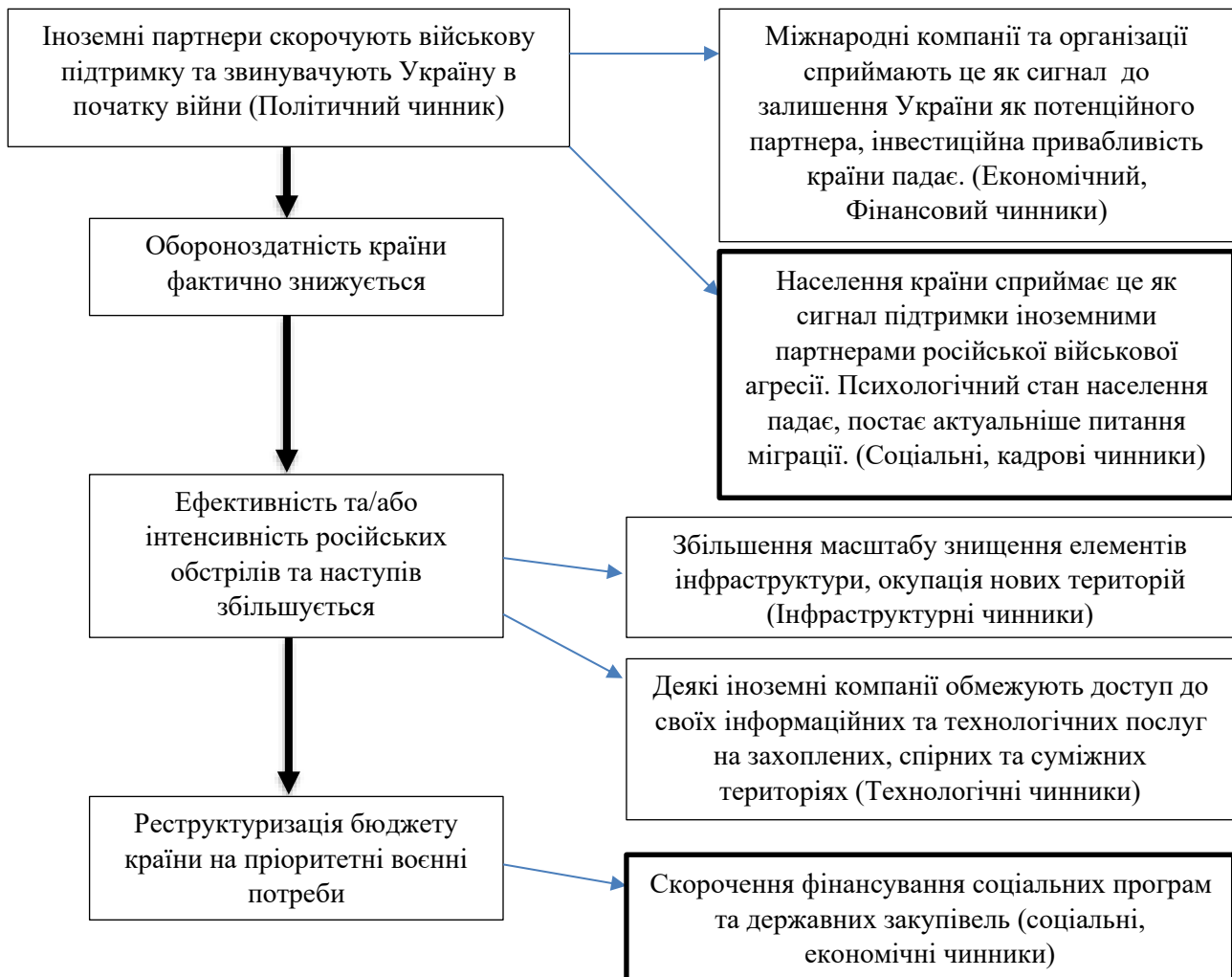


Рис 1. Схема комплексного впливу деструктивного чинника політичного характеру на середовище функціонування логістичної системи підприємства

Джерело: сформовано автором

У межах цього дослідження також окрему увагу було приділено аналізу чинників нормативно-правового характеру. Нормативно-правове регулювання виконує як стримуючу, так і підтримуючу функції щодо забезпечення стабільності поставок критично важливої продукції. Вплив таких змін оцінювали за такими критеріями: регуляторна нестабільність та правова невизначеність, частота змін у нормативно-правових актах призводять до правової нестабільності, що змушує логістичні підрозділи швидко адаптувати документообіг, процедури обліку та

взаємодію з контролюючими органами. Як наслідок, підвищується трудомісткість діяльності пов'язана з адаптацією документів, з'являються ризики порушення регламентів через невчасне оновлення внутрішніх процедур, спостерігається нестабільність поставок через затримки в оформленні документації.

Запровадження спеціальних умов переміщення товарів та вантажів. У період воєнного стану діють особливі правила переміщення товарів, зокрема медичних засобів, через території з підвищеним рівнем небезпеки. Введення дозволів,

супровідної документації, контрольних пунктів та вимог щодо обов'язкової реєстрації впливає на оперативність здійснення логістичних та супутніх операцій і часто призводить до затримок у постачанні.

Обмеження або зміна режиму роботи транспорту (наприклад, комендантські години, заборона руху в зоні бойових дій). Вимоги до маршрутів евакуації та доставки гуманітарної допомоги, що впливають на пріоритетність та черговість логістичних операцій. Виникає потреба в додаткових перепустках та координації з військовими структурами. У 2023–2024 рр. понад 35% дистриб'юторів скаржилися на затримки через воєнні обмеження пересування.

Зміни у ліцензійних і сертифікаційних процедурах. Тимчасова дерегуляція імпорتنих процедур. Скасування або спрощення ліцензування, сертифікації та митного оформлення певних груп лікарських засобів. Це дозволяє зменшити затримки в поставках, але може створити ризики контролю якості. За даними МОЗ та аналітичних платформ, у період 2022–2023 рр. середній час на ввезення лікарських засобів було скорочено на 40–60% у порівнянні з довоєнними регламентами. Це сприяло стабілізації ринку та підтримці безперервності лікування у закладах охорони здоров'я.

Реалізація централізованих державних закупівель. Зменшення обсягів комерційних поставок через централізовану закупівлю ліків МОЗ або міжнародними організаціями зменшує вплив дистриб'ютора на формування логістичного ланцюга. Це створює необхідність перебудови логістичних маршрутів під нові схеми постачання. Підвищення конкуренції за залишкові ринкові об'єми. З іншого боку – покращення умов для учасників державних закупівель та спрощення процедури подання на участь.

Законодавство з гуманітарної допомоги. Підприємства-дистриб'ютори, які виступають як логістичні оператори гуманітарної допомоги, зіштовхуються з проблемами звітності, обліку, податкової відповідальності через недосконалість або суперечливість правового поля. Складнощі при формуванні звітності та передачі препаратів. Додаткове навантаження на персонал у юридичному супроводі.

Цінове регулювання на ринку лікарських засобів. Введення державного контролю над ціноутворенням зменшує комерційну гнучкість дистриб'ютора, ускладнює договірні відносини з виробниками та контрагентами. Це також веде до обмеження у виборі постачальників і транспортних послуг та призводить до необхідності перегляду логістичних стратегій щодо запасів і складських витрат. З першого березня 2025 року в Україні набрала чинності постанова Кабінету Міністрів №168, яка запровадила значні зміни на фармацевтичному ринку. Постачальницько-збутова націнка не може перевищувати 8% від оптово-відпускної ціни. Таке обмеження помітно вплине на гнучкість невеликих підприємств дистриб'юторів, оскільки для них витрати на логістику через менші технічні потужності становить більшу частку, а ніж для великих підприємств дистриб'юторів.

Отже, перед керівництвом фармацевтичного підприємства постає ціла низка задач та потенціальних проблем, які потребують як оперативного вирішення, так і підготовки до зниження негативних наслідків в короткостроковій перспективі. Проаналізувавши накопичений досвід за вже майже чотири роки адаптації логістичних систем до воєнного стану, основні напрями стратегій адаптації підприємств можна охарактеризувати наступним чином (табл. 2).

Таблиця 2

Основні напрями адаптації дистриб'юторів до кризових умов

Напрямок	Конкретні заходи
1. Операційна стійкість	Альтернативні маршрути доставки. Перехід на гуманітарні коридори або транзит через ЄС. Диверсифікація складів; Використання тимчасових мобільних складів (рефрижераторні контейнери). Створення резервних хабів для швидкого реагування. Оптимізація запасів. Зменшення залежності від великих складських запасів, перехід на динамічне поповнення. Надання пріоритету життєво необхідним лікам (інсуліни, онкопрепарати, антибіотики).
2. Інтеграція цифрових рішень	ERP та SCM-системи. Системи відстеження вантажів (Track&Trace). GPS-трекери для моніторингу руху транспорту. Контроль температурних режимів (Cold Chain Monitoring). Електронні сертифікати якості та QR-коди на упаковках. Електронна система охорони здоров'я (eHealth) для відстеження попиту. Аналітика та прогнозування (AI/Big Data). Використання штучного інтелекту для прогнозування попиту під час криз. Big Data-аналіз для оптимізації маршрутів і визначення «вузьких місць».
3. Міжнародна співпраця	Гуманітарні канали. Диверсифікація імпорту. Міжнародні гранти та фінансування. Фінансування закупівель та логістики від міжнародних донорів.
4. Фінансова та організаційна адаптація	Антикризове управління персоналом. Релокація співробітників у безпечні регіони. Гнучкі графіки роботи, дистанційна робота для адміністративного персоналу. Кредити від міжнародних фінансових організацій.
5. Кооперація. Колаборативна логістика.	Спільне використання ресурсів. Спільні хаби для зберігання й сортування ліків. Консолідація вантажів. Спільне планування попиту. Обмін інформацією про залишки й потреби.

Джерело: складено автором на основі (Загорянська, О., Зябров, В., & Кищик, Д., 2025), (Сагайдак-Нікітюк, Р., & Чумаченко, Д. 2025) (Simmons R., Culkin N. and Davies V., 2022)

Визначено, що великий пріоритет мають напрямки саме інтеграції цифрових рішень, особливо інтеграція хмарних технологій, цифровізація документообігу та системи динамічного прогнозування попиту. Також важливе місце посідає практика кооперації підприємств, включаючи кооперацію з державними підприємствами. Робиться важливий акцент на співпрацю між воєнними та цивільними структурами, централізацію та використання логістичних інструментів. Також активна кооперація дозволить забезпечити конкурентні переваги для менших підприємств, вирішити питання недосконалості інформаційної інфраструктури та компенсувати кадрові проблеми.

Особливої уваги також потребує створення гнучкої нормативно-правової

аналітики. Автором пропонуються наступні рішення:

1) формування внутрішнього юридичного моніторингового відділу або делегування функції зовнішнім консультантам;

2) постійне відстеження змін у митному, податковому, ліцензійному законодавстві, постановах МОЗ, Держлікслужби, Кабміну;

3) використання цифрових інструментів моніторингу. Адаптація логістичних маршрутів до змін законодавства. Розробка системи оцінки логістичних ризиків, з урахуванням юридичних змін;

4) проведення тренінгів і семінарів для логістів, фармацевтів та юристів щодо актуальних регуляторних вимог;

5) цифровізація та автоматизація документального обігу;

6) впровадження електронного документообігу з контролюючими органами (E-Data, E-Health, Медичні інформаційні системи);

7) оптимізація митного оформлення через "Єдине вікно" (на платформі ДМСУ);

8) узгодження дій з державними та гуманітарними структурами. Партнерство з МОЗ, військовими адміністраціями та гуманітарними організаціями (UNICEF, WHO) для прискорення дистрибуції ліків;

9) участь у державних платформах постачання, наприклад, Prozorro або MedData.

Наведені рекомендації потребують оперативного реагування та імплементації в практику логістичної діяльності вітчизняних дистриб'юторів, оскільки воєнний стан при активних бойових діях це середовище зі швидким темпом змін, а регулювання державою ринку фармацевтики призводить як до покращення умов діяльності, так і до нових перешкод та викликів логістичної діяльності. Нові моделі побудови та керування логістичними процесами потребують комплексного підходу. Врахування усіх потенційних чинників та здатність прогнозувати їх ланцюговий ефект допоможе підприємствам забезпечити стійкість не тільки свого бізнесу, а й рівня безпеки галузі охорони здоров'я загалом.

Висновки. Дослідження продемонструвало, що методи адаптації

логістики до кризових умов продовжують активно оновлюватись, покращуватись та поглиблюватись. Визначено основні чинники деструктивного впливу на функціонування логістичної системи підприємства. Акцентовано увагу на важливості нормативно-правового регулювання та активної співпраці з іншими суб'єктами діяльності задля збільшення синергічного ефекту, зміцнення своїх позицій на конкурентному ринку. Надано рекомендації задля застереження уразливості перед нормативно-правовим регулюванням. Розроблено комплекс дій задля ефективного функціонування логістичної системи в межах інтеграції співпраці з державою.

На думку автора, перевагу слід надавати комплексним рішенням, які будуть направлені не тільки на локальне вирішення окремих категорій проблем та ризиків, а й на повну трансформацію своєї логістичної системи в більш гнучку, але водночас стійку форму. Парадигма прийняття управлінських рішень має базуватись на адаптації до теперішніх хаотичних умов, враховуючи що активні бойові дії можуть тривати ще довгий період часу, а міжнародна підтримка може досить швидко або скоротитись, або повністю зупинитись. Подальші дослідження мають бути направлені на пошук більш ефективних моделей кооперації та взаємодії комерційних підприємств та держави.

Література:

1. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК» № 2(66), 2022. с. 73-86. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>
2. Васильців, Н. (2023). Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (55) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
3. Загорянська, О., Зябров, В., & Кищик, Д. (2025). Логістичне забезпечення діяльності підприємства в умовах воєнного стану: проблеми та шляхи оптимізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2)), 43-48. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-6](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-6)
4. Лісна, А. Г., Посилкіна, О. В., Літвінова, О. В., & Братишко, Ю. С. (2022). Організаційні та соціально-

економічні засади фармацевтичної діяльності. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*, 8(1), 34–50. <https://doi.org/10.24959/sphhcej.22.244>

5. Назаркіна, В. М., Немченко А.С., Міщенко В.І. Дослідження проблем рецептурного відпуску лікарських засобів в умовах воєнного стану: системний підхід // Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції, (м. Харків, 13-14 березня 2024 р.). Харків, 2024. С. 288-300. URL: <https://economica.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/7-nlp-oef-sbirnyk-2024-2-1.pdf>

6. Нечипорук, А., Кочубей, Д. (2023). Фармацевтична логістика в умовах воєнного стану. *Фармацевтична логістика в умовах воєнного стану. Товарознавство. Технології. Інжиніринг*. 46(2) (Чер 2023), 4–15. [https://doi.org/10.2.2023\(46\)01](https://doi.org/10.2.2023(46)01)
7. Попова І., Федотова В. Вплив військового стану на розвиток фармацевтичного ринку України // Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції, (м. Харків, 14-15 березня 2023 р.). Харків, 2023. С. 143-151. URL: <https://economica.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/6-nlp-oef-sbirnyk-2023.pdf>
8. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо стабілізації цін на лікарські засоби: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.02.2025 року №168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2025-%D0%BF#Text>
9. Про лікарські засоби: Закон України від 28.08.2022 року № 2469-IX. *Відомості Верховної Ради*, 2023, № 20-21, ст.84. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text>
10. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради*, 2015, № 28, ст.250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
11. Сагайдак-Нікітюк, Р. В., & Чумаченко, Д. П., (2025). Особливості функціонування логістичних систем фармацевтичних підприємств у кризових ситуаціях. *Вісник фармації*, (1), 17–22. <https://doi.org/10.24959/nphj.25.165>
12. Шмалько О.О.(2022). Особливості забезпечення населення лікарськими засобами під час надзвичайних ситуацій та воєнного стану: аналіз та перспективи. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*, (1), с. 35–39. <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2022.1.13073>
13. Alkema, Viktor, Hryhoruk, Pavlo., Skhidnytska, Halyna, & Sylkin, Oleksander (2025). Resilience and strategic management: Ways to ensure economic and social security of Ukrainian enterprises during long-term warfare. *Clio. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico*, 5(9), 740–767. <https://doi.org/10.528/zenodo.14567109>
14. Bilousova, N., Mykhalchuk, V., Tkachenko, N., & Yakovenko, L. (2025). Transformation of pharmaceutical care during the martial state in Ukraine: Doctors' perception of interprofessional communication. *Wiadomości Lekarskie, LXXVIII*(5), 1143–1153. <https://doi.org/10.36740/WLek/205386>
15. Bugayko D.O., Reznik V.V., & Shevchenko O.R. (2023) "Factors influencing the efficiency of the organization of multimodal transportation under the conditions of the state of martial". *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 19, 6-18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-19-1>
16. Bugayko, D., & Reznik, V. (2025). Comparative Analysis of Ukrainian Legislation and International Norms Regulating the Formation and Management of the Logistics System. *International Journal of Transportation Research and Technology*, 2(1). <https://doi.org/10.71108/transporttech.vm02is01.04>
17. Klymenko, V., Novalska, N., & Lozova, G. (2022). Вплив людського фактору на забезпечення стабільності та надійності транспортно-логістичних систем під час російсько-української війни. *Розвиток транспорту*, (3(14)), 166-178. <https://doi.org/10.33082/td.2022.3-14.12>
18. Kosteniuk, Y. B., & Popenko, A. M. (2023). Дослідження рівня конкуренції виробників і дистриб'юторів фармацевтичного ринку України. *Статистика України*, 102(3-4), 27–35. [https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4\(102-103\)2023.03-04.03](https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.03)
19. Lawry, L. L., Janvrin, M., Korona-Bailey, J., Betancourt, C., Maddox, J., Apilado, K. P., ... Pérez Kohmoos, T. (2025). Health system organization and logistics of trauma care since the Russian invasion of Ukraine: A qualitative assessment. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*. 2025;62. <https://doi.org/10.1177/00469580251333327>
20. Nugroho, B. F., Nazarruddin, L. O., Syamil, A., Nurhasan, H. M., Fatma, E., Noor, ... Gyenge, B. (2024). A pattern of collaborative logistics during multiple crises. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 108, 104499. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2024.104499>
21. Osyntseva, A. (2024). Administration of Drugs for Pharmacotherapy of Tuberculosis According to GSP Requirements. *SSP Modern Pharmacy and Medicine*, 4(2), 1-17. <https://doi.org/10.53933/ssppmpm.v4i2.140>
22. Shapovalova, V. (2025). Innovative Approaches to Medical and Pharmaceutical Care, Pharmacotherapy, and Availability of Pharmaceutical Supplies for Tuberculosis Patients in Wartime. *SSP Modern Pharmacy and Medicine*, 5(1), 1–7. <https://doi.org/10.53933/ssppmpm.v5i1.170>
23. Simmons Richard and Culkin Nigel and Davies Virginia, Crisis Resilient Supply Chain Design - Post Pandemic, Post Ukraine Conflict Challenges And Opportunities (May 3, 2022). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4099642>

УДК.336.71:005.3:351.863.1:004.62
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-337-343

Дата надходження: 20.08.2025
Дата прийняття до друку: 09.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ

Юрій Стечишин

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права “КРОК”», м. Київ, Україна, e-mail: stechushun Yuriy@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0583-8462>

PRIORITY DIRECTIONS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF BANKS

Yurii Stechyshyn

Postgraduate student, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: stechushun Yuriy@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0583-8462>

Анотація. У статті досліджено питання обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що інформаційно-аналітичне забезпечення, його ефективність, повнота та своєчасність мають важливе значення в забезпеченні економічної безпеки банківських установ. Інформація виступає тим основним ресурсом, який забезпечує подальші можливості для здійснення аналізу та оцінювання небезпек, загроз та ризиків, ідентифікації впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності банку.

Метою статті є обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків. Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід, функціональний, структурний, процесний, комплексний та інші наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають в обґрунтуванні пріоритетних напрямів управління: організаційного, кадрово-компетентісного, техніко-технологічного, цифрового, реалізація яких дасть можливість здійснювати розбудову чи удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки та забезпечить можливість кращого обґрунтування та прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління, сприятиме зменшенню рівня ризиків та невизначеності в діяльності банку та в його структурних підрозділах.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності подальшого деталізованого розгляду цілей та завдань пріоритетних напрямів удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків, оскільки інформаційно-аналітичне забезпечення не лише забезпечує збір та аналітичне опрацювання інформації з безпекових питань, воно дає можливості для планування та впровадження превентивних дій з нейтралізації, убезпечення від небезпек та ризиків та забезпечує зростання ефективності управлінської діяльності.

Ключові слова: управління, забезпечення економічної безпеки, інформаційно-аналітичне забезпечення, напрями удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням, банківські установи

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

Summary. The article studies the issues of substantiation of priority directions for improving the management of information and analytical support of the system of economic security of banks.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that information and analytical support, its efficiency, completeness and timeliness are important in ensuring the economic security of banking institutions. Information is the main resource that provides further opportunities for analyzing and assessing hazards, threats and risks, identifying the impact of factors in the internal and external environments of the bank.

The article is aimed at substantiating the priority areas of improving the management of information and analytical support of the system of economic security of banks. The methodological basis of the study was the methods of

scientific cognition: analysis and synthesis, system approach, functional, structural, process, complex and other scientific approaches.

The scientific results obtained consist in substantiating the priority areas of management: organizational, personnel and competency, technical and technological, digital, the implementation of which will make it possible to develop or improve the information and analytical support of the economic security system and provide an opportunity for better justification and management decision-making at all levels of management, will contribute to reducing the level of risks and uncertainty in the bank's activities and in its structural subdivisions.

Prospects for further research lie in the expediency of further detailed consideration of the goals and objectives of priority areas for improving the management of information and analytical support of the system of economic security of banks, since information and analytical support not only provides collection and analytical processing of information on security issues, it provides opportunities for planning and implementation of preventive actions to neutralize, protect against dangers and risks and provides increase in the efficiency of managerial activities.

Keywords: management, ensuring economic security, information and analytical support, directions for improving the management of information and analytical support, banking institutions

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

Постановка проблеми.

Інформаційно-аналітичне забезпечення, його ефективність, повнота та своєчасність мають важливе значення в забезпеченні економічної безпеки банківських установ. Інформація виступає тим основним ресурсом, який забезпечує подальші можливості для здійснення аналізу та оцінювання небезпек, загроз та ризиків, ідентифікації впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності банку. Інформація та її аналіз дають можливість виявити та здійснити діагностику внутрішнього стану активів, ефективності операційної діяльності та використання всіх ресурсів банку, забезпечує фінансово-економічний аналіз та визначення відповідності фінансово-економічних показників діяльності банку вимогам та нормативам державного регулятора та діючого законодавства. Відповідно, інформаційно-аналітичне забезпечення банків формує основу, фактологічні засади для подальших дій, як превентивного стратегічного спрямування, так і тактичних, оперативних заходів із забезпечення економічної безпеки банку, чим забезпечує його можливості до ефективного захисту та стабільності діяльності. Відповідно, для цього необхідним є врахування інформаційно-аналітичного забезпечення, збору, обробки та аналізу не лише фінансово-економічної, а й не детальної інформації за іншими складовими системи економічної безпеки банків. В сучасних умовах інформаційно-аналітичне забезпечення, як і саме

функціонування банківської установи зі здійсненням відповідної операційної діяльності потребують належного сучасного техніко-технологічного та програмного забезпечення, активного використання сучасних цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування системи економічної безпеки банків, її структури та складових, визначення сутності та пріоритетних напрямів управління інформаційно-аналітичним забезпеченням банківських установ широко досліджувалося у працях провідних науковців.

Так у своїх дослідженнях С. Яременко (2011) визначає систему економічної безпеки банківських установ як комбінацію безпекових елементів, а саме: фінансової, кадрової, матеріальної та інформаційної безпеки, які поєднані один з одним всебічними зв'язками та направлені на захист від небезпеки і загроз за найбільш пріоритетними для банківської установи напрямками діяльності.

Узагальнюючи розуміння системи економічної безпеки фінансових установ загалом Н. Зачосова (2016) розуміє їх як складну структуру взаємопов'язаних підсистем, головною ціллю яких є захист власних та залучених корпоративних ресурсів, необхідних для функціонування фінансової установи. Науковиці Л. Глиницька, А. Савельєва (2015) досліджуючи розбудову систем безпеки фінансових установ зазначають, що

безпекова система є сукупністю елементів, що взаємопов'язані та взаємодіють між собою, забезпечуючи сталість, єдність та водночас подільність такої системи, взаємозв'язки та взаємодію між її елементами, що забезпечує ефективність та дієвість системи.

Досліджуючи структурні елементи системи економічної безпеки банківських установ науковці О. Колодізев, О. Штаєр (2011) виділяють такі її складові, як фінансову, інтелектуально-кадрову, політико-правову, силову, інформаційну, техніко-технологічну, а також інтерфейсну та ринкову.

За баченням С. Мельника (2011) система економічної безпеки банку потребує комплексного бачення її розбудови, що пов'язано із її складною структурою та складними процесами взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища.

У дослідженнях науковців інформація визначається як сукупність відомостей про зміни, які здійснюються в діяльності суб'єкта господарювання та зовнішньому ринковому середовищі та зменшують рівень невизначеності про дії та явища завдяки отриманню нових знань, забезпечення обміну даними в процесі діяльності чи машинної обробки інформації (Павлов, 2011).

За визначенням М. Зубка (2002) інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки банку є видом інформаційно-аналітичного забезпечення, що включає збір, опрацювання, використання, збереження та доступ до інформації з питань економічної безпеки для відповідних користувачів.

Роботу з управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення можна розділити за основним блоками: створення необхідної для забезпечення економічної безпеки підприємств та банківських установ інформаційної інфраструктури; забезпечення необхідними інформаційними ресурсами; програмне

забезпечення інформаційної безпеки для збору та обробки інформації; цифровізація, автоматизація процесів збору та обробки (Кириченко, 2024).

Науковцем С. Родченко (2020) зазначається, що інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки банківської установи містить дві головні складові: інформаційної діяльності з певними методами, каналами, засобами отримання необхідної для діяльності банку і виконання задач інформації та аналітичної діяльності, що виступає сукупністю методів, форм аналізу, оцінки, отриманої банком інформації, і саме це аналітичне опрацювання забезпечує можливість для аналізу, оцінювання ситуації, подальших перспектив та використовується для прийняття адекватних управлінських рішень.

У праці І. Хвальчик & Л. Волощук (2020) інформаційне забезпечення представлено як один із видів забезпечення процесів управління, до складу якого входить комплекс інформаційних ресурсів, а також сукупність засобів отримання, опрацювання, передачі та використання інформації.

Так, у дослідженнях Л. Волощук (2011) інформаційно-аналітичне забезпечення визначається як інформація, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, а сама система інформаційно-аналітичного забезпечення формується із двох підсистем: обліково-аналітичного забезпечення та підсистеми інформаційного забезпечення.

Внутрішніми джерелами надходження інформації, за дослідженнями І. Отенко (2015) виступає сама автоматизована банківська система, а саме такі її підсистеми як: управління депозитними операціями; операційна підсистема; управління кредитними ресурсами; управління операціями з пластиковими картами; управління цінними паперами, здійснення внутрішнього обліку банку; управління касовими операціями; аналіз фінансово-економічних результатів роботи банку.

Проте, не незважаючи на значну кількість наукових досліджень з цієї проблематики питання обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків потребує подальших наукових досліджень.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід; функціональний, процесний, комплексний та інші наукові підходи.

За сучасних умов обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків дає можливість для розбудови та удосконалення функціонування всі системи економічної безпеки банку завдяки своєчасному надходженню об'єктивної та повної інформації та використання цих даних для формулювання управлінських рішень. Саме тому дослідження проблем обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи

економічної безпеки банків набуває значного поширення та актуальності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків має здійснюватися за ключовими напрямками, що є пріоритетними як для системи безпеки, так і загалом для діяльності банку.

В першу чергу удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків потребуватиме позитивних змін в плануванні та організації його здійснення. Це пов'язано із необхідністю удосконалення самого управління процесами інформаційно-аналітичної роботи, її забезпечення всіма необхідними ресурсами і т.д.

Відповідно, на наш погляд, першим напрямом, за яким буде здійснюватися удосконалення управління інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків є організаційний напрям. Основою організації інформаційно-аналітичного забезпечення є створення підрозділу, організаційної структури інформаційно-аналітичного забезпечення як окремої структурної одиниці або як частини структури служби економічної безпеки банку (рис.1).



Рис. 1. Структура підрозділу інформаційно-аналітичним забезпеченням системи економічної безпеки банків

Джерело: сформовано автором

Такий спеціальний інформаційно-аналітичний підрозділ має включати в своїй структурі декілька основних секторів (відділів), в яких будуть працювати відповідні фахівці та між якими будуть відбуватися процеси розподілу інформації. Першим сектором, який має бути в структурі інформаційно-аналітичного підрозділу – є сектор моніторингу в функціональні обов'язки працівників якого буде входити безпосередньо організація та впровадження моніторингу за внутрішніми та зовнішніми джерелами та збір відповідної інформації, або її прийняття для подальшого опрацювання.

Зібрана таким чином інформація надходить до сектору обробки та систематизації інформації, де фахівці виконують її структурування та обробку відповідно до характеру інформації та цілей її подальшого використання в роботі банку. Третім сектором в структурі відділу інформаційно-аналітичного забезпечення є сектор аналізу інформації, де мають працювати фахівці-аналітики, що здійснюватимуть оцінювання та аналіз отриманої інформації відповідно до мети, яка визначена для проведення такого аналізу.

Впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення та його удосконалення безпосередньо пов'язано із довготривалим стратегічним плануванням самої діяльності із забезпечення безпеки. Відповідно, стратегічне планування впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення в роботі банку виступає невід'ємною складовою частиною розробленої, прийнятої та затвердженої керівництвом банку концепції чи стратегії забезпечення економічної безпеки банку.

Наступною важливою складовою організаційного напрямку, що дає можливість удосконалити інформаційно-аналітичне забезпечення є розробка та прийняття положення про відділ інформаційно-аналітичного забезпечення із визначенням його мети, цілей, завдань та функцій. Відповідний документ розробляється керівником інформаційно-

аналітичного підрозділу, узгоджується з керівником служби безпеки та затверджується керівником банку.

Сама організація роботи підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення має свій алгоритм. Він розпочинається з визначення завдань на роботу з певною інформацією, яка цікавить службу безпеки чи керівництво банку. Водночас, відбувається постійна безперервна робота зі збору та опрацювання інформації, що визначена для проведення безперервного моніторингу – системного стеження за показниками системи економічної безпеки банку. На наступних етапах цього алгоритму здійснюється збір, первинне опрацювання та систематизація інформації, її подальший аналіз, оцінювання, формування звітів та надання їх керівництву. Формування звітів та їх представлення має здійснюватися в форматах, зрозумілих та доступних для розуміння фахівців, щоб ця інформація могла використовуватися в подальшому.

Другим напрямом удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки, на нашу думку, є кадрово-компетентісний напрям. Робота підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, її якість, відповідність та результати значною мірою залежать від кваліфікації, компетентностей персоналу – працівників цього підрозділу, що безпосередньо виконують роботу з пошуку, опрацювання інформації, проведення аналізу та складання відповідних аналітичних записок, звітів. Слід зазначити, що це вузько-спеціалізована, кропітка, високо-інтелектуальна праця, що потребує особливих професійних знань та навичок, які неможливо здобути лише в межах отримання вищої освіти чи освоївши ІТ технології. Аналітика банківської інформації взагалі має свої особливості відмінності, адже працівники, що працюють з інформацією мають бути не лише фахівцями з безпеки, а передусім фахівцями в фінансовій, банківській сфері. Відповідно, у керівників виникають значні

проблеми з пошуком кваліфікованого персоналу, здатного виконувати завдання та функції високої складності та з високим рівнем відповідальності. Знайти відповідальних працівників та залучити їх на роботу в службу безпеки банку є завданням не простим. Іще складнішим завданням є їх утримання, адже на фахівців-аналітиків враховуючи їх рідкісну спеціалізацію, є значний попит на ринку праці. Самим складним із важливих завдань, які на наш погляд, має вирішувати керівник служби економічної безпеки банку та кадрова служба банку, є пошук фахівців з необхідними навичками, компетентностями, досвідом та утримання цих працівників через створення сприятливих умов для їх роботи та професійного розвитку з метою уникнення плинності кадрів, забезпечення стабільності, постійності кадрового складу підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення.

Другим завданням в межах реалізації кадрового напрямку, на наш погляд, є необхідність організації навчання та підвищення кваліфікації працівників. Мова йде не лише про працівників підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, а загалом з впровадженням широкого навчання алгоритмам роботи з інформацією, використання інформаційних цифрових ресурсів банку, вивчення форм та документів у роботі з інформацією, її передачею між підрозділами та до підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення. Це пов'язано із тим, що банки та їх працівники щоденно опрацьовують наявний масив операційної інформації і по суті кожен працівник банку є джерелом надходження інформації, що тим чи іншим чином потім буде акумулюватися працівниками підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення.

Третім фундаментальним напрямом удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки є техніко-технологічний цифровий напрям.

Слід зазначити, що в сучасних умовах цифровізації, впливу та дії

глобальних цифрових трендів значним зростанням рівня небезпек та загроз цифрового кіберпростору важливої ролі та значення набуває технічний захист інформаційних ресурсів. Особливо гостро це питання стоїть для банківської сфери та їх платіжних систем, що стають об'єктами численних кібератак у всіх країнах світу, спрямованих на отримання доступу до коштів на рахунках банків, їх клієнтів та несанкціонованого зловмисного втручання в роботу банківських інформаційних систем. Відповідне втручання та загрози здійснюють негативний вплив на процеси інформаційно-аналітичного забезпечення. Проте, сучасний техніко-технологічний захист напряму залежить від рівня технічного та програмного забезпечення банку, відповідності роботи його ІТ фахівців, що забезпечують захист інформаційної системи банку та її можливість протидіяти зростаючим ризикам та загрозам.

Слід зазначити, що одним із ключових завдань, здатних забезпечити удосконалення за цим напрямом – це системне оновлення обладнання, комп'ютерної техніки, технічного оснащення як робочих місць фахівців підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення, так і обладнання, що забезпечує роботу інформаційної системи банку, загальне проведення його своєчасної модернізації, заміни чи оновлення, щоб воно могло працювати та технічно забезпечувати технологічні потреби банку на сучасному рівні. Відповідно, все обладнання, що обліковується на балансі має переглядатися на предмет фізичного та морального зносу (старіння технологій) та своєчасного планового впровадження його заміни, оновлення, модернізації та інтеграції в загальну систему з метою недопущення збоїв та зупинок в роботі інформаційної системи.

До розбудови та впровадження напрямів удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки застосовуються такі наукові підходи, як: системності,

комплексності, проблемно-орієнтований та ризико-орієнтований підходи.

Впровадження удосконалення за новими обґрунтованими напрямками повинно здійснюватися з дотриманням принципів науковості, своєчасності, повноти, точності, релевантності, повторюваності, уніфікації та стандартизації, достовірності, обґрунтованості.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо, що, організація та удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки має важливе значення не лише в забезпеченні економічної безпеки, але і в ефективності діяльності банків загалом. Основним ключовим ресурсом інформаційно-аналітичного забезпечення є сама інформація, її своєчасність, повнота, достовірність, точність, оскільки ця інформація та результати її опрацювання у вигляді аналітичних звітів виступають основою для подальшої роботи з інформацією, підставою для планування, впровадження безпекових та загально-управлінських дій та заходів, дає можливість виявляти ризики, загрози та вплив дестабілізуючих факторів

внутрішнього та зовнішнього середовищ на діяльність банку, впроваджувати систему моніторингу показників стану та рівня економічної безпеки, використовуючи при цьому ідентифіковані показники-індикатори.

За результатами проведених досліджень обґрунтовано пріоритетні напрями управління: організаційний, кадрово-компетентісний; техніко-технологічний, цифровий, реалізація яких дасть можливість здійснювати розбудову чи удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки з метою кращого обґрунтування та прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління, зменшення рівня ризиків та невизначеності в діяльності банку та в його структурних підрозділах. Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення не лише забезпечує збір та аналітичне опрацювання інформації з безпекових питань, воно дає можливість для планування та впровадження превентивних дій з нейтралізації, убезпечення від небезпек, ризиків та забезпечує зростання ефективності прийняття управлінських рішень.

Література:

1. Волощук, Л. (2011). Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. № 2. С. 329-334.
2. Гнилицька, Л. & Савельєва, А. (2015). Сучасний досвід формування системи забезпечення економічної безпеки в страхових компаніях України. *Фінанси, облік і аудит*. № 1. С. 186–197.
3. Зачосова, Н. (2016). Формування системи економічної безпеки фінансових установ: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко. 375 с.
4. Зубок, М. (2002). Безпека банківської діяльності. К.: КНЕУ. 190 с.
5. Кириченко, О. (2024). Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*, № 2(74). С. 131-138. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-131-138>
6. Колодізев, О. & Штаєр, О. (2011). Формування універсальної системи оцінки економічної безпеки банку. *Проблеми економіки*. № 2. С. 67-75.

7. Мельник, С. (2010). Формування системи економічної безпеки банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 29. С. 149-152.
8. Отенко, І., Мішин, О., & Мішина, С. (2015). Організація та управління фінансово-економічною безпекою банківських установ. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 240 с.
9. Павлов, О. (2011). Основи інформаційно-аналітичної діяльності. О.: Астропринт, 240 с.
10. Родченко, С. (2018). Забезпечення системи безпеки комерційного банку за вартісно-орієнтованим підходом: інформаційно-аналітичний аспект. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. № 2. С. 111–119.
11. Хвальчик, І. & Волощук, Л. (2020). Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління. *Економіка: реалії часу*. № 1 (47). С. 84-90.
12. Яременко, С. (2011). Організація комплексної системи економічної безпеки банку. *Формування ринкової економіки*. № 25. С. 429-439.

УДК 005.8:005.334:614.253.83
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-344-350

Дата надходження: 31.08.2025
Дата прийняття до друку: 09.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ДОГОВІРНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ВЗАЄМОДІЇ СПОНСОРА/КДО У ПРОЄКТАХ КЛІНІЧНИХ ВИПРОБУВАНЬ

Полад Амрахов

Аспірант Університету економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: _AmrakhovPE@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9125-6401?lang=en>

CONTRACTUAL MECHANISMS FOR RISK MANAGEMENT IN SPONSOR/CRO INTERACTION IN CLINICAL TRIAL PROJECTS

Polad Amrakhov

Postgraduate Student University of Economics and Law «KROK», Kyiv, Ukraine, e-mail:
AmrakhovPE@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9125-6401?lang=en>

Анотація. Метою роботи є комплексний аналіз договірних механізмів ефективного управління ризиками у взаємодії між спонсором та контрактною дослідницькою організацією (КДО) у межах проєктів клінічних випробувань (КВ). Особливу увагу приділено порівнянню переваг, недоліків та потенційних ризиків двох домінуючих моделей аутсорсингу - Full Service (FS) та Full Service Provider (FSP), включно з їхніми підтипами та практичними аспектами застосування.

Дослідження виконано на основі системного огляду сучасних наукових і професійних публікацій, даних галузевої статистики та ринкових звітів, зокрема дослідження Tufts CSDD/ICON, аналітики Contract Pharma, Applied Clinical Trials та інших джерел. Проведено детальний розбір варіантів моделі FS (Fixed Price, Fee for Service, Fixed Unit Price-Based, Fixed Unit Price-Milestone) та моделі FSP із урахуванням фінансово-правових інструментів, ключових положень документа Statement of Work (SOW) та системи ключових індикаторів ризику (KRI), які забезпечують ефективний контроль і своєчасне коригування умов співпраці.

Моделі FS відзначаються гнучкістю у формуванні фінансових зобов'язань, але вразливі до ризиків затримок та конфліктів мотивацій сторін. Модель FSP демонструє вищу економічну ефективність, довгостроковість взаємодії, можливість швидкого перерозподілу ресурсів між проєктами та глибшу інтеграцію процесів, але може стикатися з проблемами подвійного підпорядкування персоналу та зниженням мотивації. У роботі сформульовано набір критично важливих положень контрактів - чіткий розподіл ролей і відповідальності, адаптивні схеми оплат, заздалегідь визначені порогові значення ризиків, які дозволяють мінімізувати поширені ризики. Запропоновано окремі умови для моделей FS з поетапною оплатою (milestone) у разі затримок, спричинених факторами, що не залежать від КДО, з метою забезпечення їхньої фінансової стабільності.

Запропоновані підходи можуть бути використані спонсорами та КДО для вибору оптимальної моделі аутсорсингу, підготовки збалансованого контракту і впровадження ефективних фінансово-правових механізмів стимулювання. Їх застосування сприятиме зменшенню кількості затримок, контролю витрат, підвищенню мотивації партнерів і забезпеченню стабільності виконання КВ. У підсумку це зміцнює взаємодовіру сторін, підвищує результативність проєктів і гарантує безпеку та якість досліджень.

Ключові слова: управління ризиками, контракт, комунікація, клінічні випробування, КДО, спонсор, зміни.

Формул: 0, рис.:1, табл.:1, бібл.: 10

Abstract. The study aims to analyze contractual mechanisms for effective risk management in Sponsor–Contract Research Organization (CRO) interaction within clinical trial (CT) projects, with emphasis on the comparative advantages, disadvantages, and risks of the two dominant outsourcing models – Full Service (FS) and Full Service Provider (FSP).

The research is based on a comparative review of outsourcing models described in recent industry publications, empirical studies, and professional sources, including Tufts CSDD/ICON data, market reports, and specialized literature. The analysis covers key FS variants (Fixed Price, Fee for Service, Fixed Unit Price-Based, and Fixed Unit Price-Milestone) as well as the FSP model, paying special attention to financial–legal instruments, Statement of Work (SOW) clauses, and systems of key risk indicators (KRIs).

FS models are characterized by flexibility in structuring financial obligations but face challenges of misaligned incentives, dependence on rigid milestone schedules, and vulnerability to project delays. FSP offers advantages of cost efficiency, resource reallocation, long-term engagement, and deeper integration into Sponsor processes but carries the risks of reduced CRO motivation, dual reporting conflicts, and heavy dependence on Sponsor oversight. The study identifies essential SOW elements that mitigate typical risks, such as clear role allocation, adaptive payment schedules, predefined KRIs, and provisions for milestone-based models that account for Sponsor-driven delays or external factors (supply, regulatory, or protocol changes).

The findings provide Sponsors and CROs with concrete recommendations on selecting appropriate outsourcing models, preparing balanced SOWs, and implementing contractual incentives (bonuses, penalties, interim payments) that sustain CRO motivation, reduce delays, and ensure financial stability. Properly designed contractual frameworks strengthen mutual trust, improve project outcomes, safeguard patient safety, and contribute to the resilience and quality of clinical research in an increasingly complex regulatory and competitive environment.

Keywords: risk management, contract, communication, clinical trials, CRO, Sponsor, changes.

Formulas: 0; **fig.:** 1, **tab.:** 1, **bibl.:** 10

Problem Statement. The rapid growth of the global CRO market, increasing complexity of clinical trial (CT) protocols, and stricter regulatory requirements have significantly raised the importance of selecting adequate outsourcing models and contractual frameworks for Sponsor–CRO cooperation. Errors in model choice or poorly detailed contracts can lead to delays in patient recruitment, budget overruns, misaligned incentives, and even compromise the quality and safety of research. Although Full Service (FS) and Full Service Provider (FSP) outsourcing models dominate industry practice, existing literature often analyzes them mainly from operational or financial perspectives, while insufficient attention is given to integrated contractual risk management. This creates a gap in practical recommendations for structuring Statements of Work (SOWs), defining key risk indicators (KRIs), and balancing financial–legal instruments. Addressing this gap is crucial for ensuring resilience, sustainability, and efficiency of modern CT projects.

Analysis of recent research and publications. Recent studies highlight growing adoption of the FSP model, citing cost efficiency and flexibility. Tufts CSDD/ICON (2023) found differing model use by project complexity and scope. Literature covers FS models' financial structures, yet less attention is paid to integrated contractual risk management across models. PPD (2022) confirms the rising share of FSP outsourcing. This gap underlines the need for practical SOW-based solutions, while Moat (2023) examines the evolution of Sponsor/CRO

relationships and their strategic implications. Markey, Howitt, El Mansouri & Schwartzberg (2024) demonstrate through machine learning analysis of over 16,000 trials that CT complexity is steadily increasing, necessitating adaptive management approaches, reports steady CRO market growth and the expanding role of outsourcing. Hughes & Turner (2006) outline financial structures of FS models, still relevant for understanding contractual incentives. Mac Garvey (2020) and Henderson (2020) describe the evolution and advantages of FSP, highlighting cost savings and operational flexibility, provide comparative performance data, revealing model-specific trends in timelines, budgets, and usage in complex protocols. Saeed (2024) focuses on understanding key contractual agreements in CTs, emphasizing the SOW's role in defining deliverables, payments, and risk allocation. Collectively, these sources underscore the need for integrated, contract-driven risk management across outsourcing models to improve CT efficiency and resilience.

Formulation of the goal and methods of the research. The research methodology is based on the application of several complementary scientific approaches. First, a systematic literature review was conducted to identify and synthesize current knowledge on outsourcing models in clinical trial management, with a focus on contractual mechanisms and risk mitigation strategies. Second, a comparative analysis was applied to evaluate the structural, financial, and organizational differences between Full Service (FS) and Full Service Provider (FSP)

models, including their subtypes such as Fixed Price, Fee for Service, and Milestone-based schemes. Third, content analysis of professional publications and contractual frameworks was carried out to extract critical elements of Statements of Work (SOWs), clauses, and Key Risk Indicators (KRIs). Finally, secondary data analysis of empirical evidence and industry statistics was performed, drawing upon recognized sources such as Tufts CSDD/ICON benchmarking studies, Contract Pharma industry reports, and Applied Clinical Trials analytics. The combination of these methods ensured triangulation of results, increased validity of conclusions, and allowed the development of the practice-oriented recommendations for effective Sponsor/CRO interaction in clinical trial projects.

Presentation of the main research material. It is difficult to imagine the modern drug development industry in general, and clinical trial (CT) projects in particular, as the work of a single biopharmaceutical company (hereinafter – Sponsor) performing all functions itself – project management, start-up, monitoring, medical writing, preparation of a statistical plan, etc. The trend toward increasing complexity of CT projects due to a more competitive environment and changes in industry regulations (Markey et al., 2024) forces Sponsors to look for reliable partners to whom part of the responsibilities can be delegated.

The main partner for the Sponsor is the Contract Research Organization (CRO), which provides a wide range of services to pharmaceutical and medical companies, as well as to governments, academic, and research organizations. These services can cover all phases of the CT project life cycle, and given CROs' global scale and therapeutic expertise, they are often able to do this more cost-effectively, saving time for the Sponsor. The global CRO market grows annually by 10.7%, reaching /\$76.6 billion in 2023 with a forecast of /\$127.3 billion by 2028 (Vecchione, 2023). Therefore, the outsourcing/management model, motivation, and communication between Sponsor and

CRO often become key factors for project success.

In the past decade, two competing outsourcing models have dominated: *Full Service* (FS) and *Full Service Provider* (FSP). Each has its advantages and disadvantages. In the FSP model, the Sponsor outsources a required number of CRO staff with specific competencies, paying a fixed monthly *FTE (full-time equivalent)* fee or for 160 hours per month, using the Sponsor's own procedures and electronic tools such as *CTMS and training systems*. In the FS model, the CRO's standard operating procedures are mostly used. The FS pricing model is more complex: invoices can be based on hourly rates for outsourced human resources or by defined business process units (*unit-based*), per completed project milestone, or for the entire project. There are also *intermediate, hybrid models*. The scope and type of requested/provided services can vary for both models, as can the type of outsourcing – tactical, strategic, or project-based (PPD, 2023).

The FSP model has developed over the last 15–20 years. In a 2007 study of Sponsor–CRO contractual and financial relationships, the authors described only basic FS models, without mentioning FSP. However, their descriptions of each FS model's advantages and risks remain relevant today (Hughes, 2006):

– **Fixed price** – the total project cost is fixed, considering all required activities to achieve the goals. Payment in long projects is made in parts upon completion of major milestones. In small projects, payment is made at CT completion – very convenient for the Sponsor. However, the Sponsor should be prepared for making decisions quickly under CRO pressure to complete tasks promptly. For the CRO, any delays – from the Sponsor or vendors – pose a risk, as staff salaries must still be paid to retain personnel and maintain quality, while service fees remain unchanged. High risk of contract renegotiation for both parties. Change orders are used to adjust for possible delays.

– **Fee for service** – The CRO reports monthly or quarterly for services provided,

expressed in hours (with a pre-agreed rate), spent by CRO specialists on project tasks. This approach involves significant delegation of authority to the CRO, is highly flexible, and convenient for managing risks and changes. Although the model allows easy tracking of project performance, the CRO's increased authority can cause mistrust. Budgets often get exceeded due to misaligned motivations: CROs may benefit from providing more services, while Sponsors aim to shorten timelines and optimize costs.

–**Fixed unit-price-based** – Similar to Fee for Service, but the CRO invoices for service units with a fixed number of hours per business task. Convenient for planning activities, estimating how many units are needed for larger tasks, and measuring efficiency – despite sometimes lengthy initial negotiations to define units. Risks are similar to Fee for Service, though CROs often have fewer decision-making powers. Motivation issues can still cause conflicts and mistrust.

–**Fixed unit price-milestone/deliverable based** – A fixed price calculated for the activities needed to achieve a project milestone. Payment is made upon milestone completion. This cooperation offers transparency and fosters positive communication and trust in project management. However, risks similar to Fixed Price remain – rushed decision-making, delays negatively impacting communication, and the possibility of CRO underbidding during tender, leading to loss of motivation. Sponsors should be prepared for one or more *change orders* (Moat, 2023).

–**Full Service Provider** – in recent years, the FSP model has been growing rapidly. Professional publications indicate a shift towards greater use of FSP (MacGarvey, 2020). Main advantages of FSP over FS include:

1. Cost efficiency – FSP reduces Sponsor costs by eliminating redundant work, avoiding FTE-style hourly rates for human resources, while maintaining project control.

2. Stakeholder engagement – FSP involves long-term, continuous relationships, often with multiple projects in parallel. Using

Sponsor SOPs and systems eases oversight, while CRO staff are trained to run several CTs according to Sponsor rules. This allows resource transfer between projects when needed. Regular communication builds close relationships and a shared history of overcoming recruitment difficulties, protocol issues, or database locks (Lamberti, Smith, DiPietro, Barry & Getz, 2023).

For CROs, the advantage is stable contracts. Risks include lower profit margins, reducing motivation; slower career progression for CRO staff in FSP arrangements; and the “dual reporting” communication risk, which can disorient employees. Inadequate Sponsor engagement – a risk for any CT – can be fatal in FSP projects due to the Sponsor's critical oversight role.

A 2023 Tufts CSDD/ICON comparative study showed interesting results: in one of the most labor-intensive services – clinical monitoring – FSP was used in 47% of cases vs. 38% for FSO. However, in complex oncology protocols, FSP was used only 14.8% of the time vs. 51.8% for FSO; the rest used mixed models or Sponsor in-house resources. This suggests Sponsors avoid FSP in complex CTs requiring exceptional specialist expertise. FSO is used more in longer CTs with more countries, sites, and patients. Regarding schedule and budget deviations: 59.3% of FSP projects ended late, 40% over budget; for FSO, the figures were 20% and 50% respectively (Markey et al., 2024). Still, FSP use is growing rapidly – PPD data for 2022 shows the FSO/FSP ratio shifting from 72/28 to 59/41 over three years (PPD, 2022).

So each model has its prerequisites, disadvantages, and risks, as well as conditions where its use is appropriate. Errors in selection or poorly detailed contracts can have serious negative project consequences. The *Statement of Work* (SOW) is the key document defining payment terms, reimbursable expenses, timelines, project scope, success metrics, and risks. The SOW should detail responsibilities, and adding extra details will ease future work. It may also include *Key Risk Indicators* (KRI) to anticipate changes if common risks arise that could threaten the Sponsor–CRO relationship

(Moat, 2023; Saeed, 2024) or project success. KRI in the SOW can determine at what risk

threshold values changes to the budget (*Change Order*) are mandatory (Figure 1).



Figure 1. Sequence of factors in decision making about changes in the budget

Source: created by the author

Financial and legal regulation mechanisms – contracts, bonuses, fines, interim payments.

1. ***For FSO Fee for Service, Fixed unit-price-based, and FSP*** – the main risk is that CROs have no incentive to meet deadlines. Since the main risk for a CT project is that, despite all the other advantages, they all do not contribute to the effectiveness of the CRO, first of all, the CRO does not have the motivation to achieve the project's goals within certain deadlines, and sometimes even vice versa, the longer the project lasts, the longer the CRO has a work and receives payment - sometimes, the longer the project lasts, the longer they are paid. Solutions:

a) Bonus payments for timely, high-quality, on-budget milestone completion.

b) Penalties for delays, critical quality issues, or significant budget overruns.

Such intentions should be stated at CRO selection (bid-defense). Fairness requires also listing risks outside the CRO's control that may still cause delays.

2. ***For FSO Fixed unit price-milestone/deliverable based and Fixed Price*** – Sponsors may not need extra CRO motivation since payment is tied to milestone achievement. However, many CT risks – drug supply delays, lab kit issues, regulatory comments, Sponsor organization delays – are outside CRO control. These can force CROs to maintain staffing longer without extra pay, causing demotivation and reduced engagement. In addition, there is a risk of

demotivation of CRO, which will have a negative impact on the severity of CRO, and therefore on the quality of CT, on the safety of patients. Well-conducted negotiations and an SOW allowing payment schedule adjustments for delays not caused by the CRO can prevent this.

The SOW can also list risks that could affect milestone or project timelines, define the applicable protocol version, and state that stricter inclusion/exclusion criteria should be grounds for deadline review. To the reasons listed above, it makes sense to add a version of the protocol in relation to which the agreements are applicable, or to indicate that the complication of the criteria for including and not including patients in the CT should also be considered as a reason for revising the deadlines for completing tasks, in particular, the speed of recruitment of patients (since the clinical centers were selected for the CRO on the basis of old, more feasible criteria). And this looks justified, since CRO plans its resources, pays salaries longer in time, and receives payment later. The risk of delays on the part of the Sponsor is usual - additional wishes of the Client, not previously taken into account in the SOW (change/complication of the criteria for the inclusion of CT patients, addition/complication of procedures in the CT, addition of a comparison arm), problems with suppliers (logistics delays with the delivery of the drug, laboratory kits or problems with electronic systems), communication delays with the approval of documents/forms,

informed consent sites/investigators, amendments to the protocol). It is also reasonable to include a clause allowing partial regular payments in addition to milestone-based ones in case of delays outside CRO control – especially in long projects where milestones may be years apart.

Finally, the SOW should note that all additional activities needed due to risks unrelated to CRO actions but essential for CT goals will be compensated. This helps keep CRO motivation high, especially for small and mid-sized organizations.

Table 1

Financial - Legal regulation mechanisms in CRO–Sponsor contracts

Contract model	Main risk identified	Contractual mechanisms suggested	Key notes
1. FSO (<i>Fee for Service, Fixed Unit-Price-Based</i>) FSP	CRO has little incentive to meet deadlines; prolonged projects increase CRO income, reducing motivation for efficiency.	1) Bonuses for timely, high-quality, and on-budget milestone completion. 2) Penalties for delays, critical quality failures, or budget overruns.	Risks outside CRO's control (e.g., regulatory, logistics, protocol changes) must be recognized to ensure fairness. Intentions should be clarified at bid-defense stage.
2. FSO (<i>Fixed Unit Price-Milestone/Deliverable-Based, Fixed Price</i>)	Payment tied strictly to milestones; CRO suffers financial burden if delays are caused by Sponsor or external factors, leading to demotivation.	1) Adaptive payment schedules allowing partial interim payments when delays are beyond CRO control; 2) Contract clauses to revise deadlines if protocol versions inclusion/exclusion criteria change; 3) Compensation for additional tasks arising from Sponsor-driven risks.	Helps maintain CRO motivation and financial stability, especially in long projects with widely spaced milestones. Protects small and mid-size CROs.

Source: created by the author

Conclusions. Both FS and FSP outsourcing models have specific conditions under which they deliver optimal results. Successful implementation depends on accurate model selection, precise SOW drafting, and fair allocation of responsibilities and risks. Incorporating bonuses, penalties, and adaptive payment schedules can sustain CRO motivation and performance. Effective communication structures, clear escalation procedures, and predefined KRIs reduce the

likelihood of delays, budget overruns, and quality failures. A well-structured SOW that anticipates foreseeable risks — including those outside the CRO's control — strengthens cooperation and resilience. Ultimately, integrating contractual risk management mechanisms into outsourcing arrangements not only safeguards project efficiency but also enhances trust, stability, and patient safety in clinical research.

References:

1.Henderson, L. (2020). The rise of FSP outsourcing in drug development. Applied Clinical Trials. URL: <https://www.appliedclinicaltrials.com/view/the-rise-of-fsp-outsourcing-in-drug-development> (дата звернення: 04.08.2025).

2.Hughes, R.G., Turner, N. (2006) Financial Aspects of Clinical Trials. Principles and Practice of Pharmaceutical Medicine. 2nd ed. 698–699.

3.Lamberti, M. J., Smith, Z., DiPietro, M., Barry, J., Getz, K. (2023). Outsourcing Model Usage and its Relationship to Clinical Trial Performance. URL:

<https://www.appliedclinicaltrials.com/view/outsourcing-model-usage-and-its-relationship-to-clinical-trial-performance> (дата звернення: 04.08.2025)

4. MacGarvey, A. (2020). Functional service provision, full service outsourcing models have key roles to play in outsourced drug development as clinical trials evolve. Clinical Research News. URL: <https://www.clinicalresearchnews.com/news/2020/05/06/functional-service-provision-full-service-outsourcing-models-have-key-roles-to-play-in-outsourced-drug-development-as-clinical-trials-evolve> (дата звернення: 04.08.2025)

5. Markey, N., Howitt, B., El Mansouri, I., Schwartzberg, C. (2024). Clinical trials are becoming more complex: a machine learning analysis of data from over 16,000 trials. Scientific Reports. URL: <https://www.nature.com/articles/s41598-024-53211-z> (дата звернення: 05.08.2025)

6. Moat J. (2023). The Evolution of CRO and Sponsor Relationships. URL: [https://www.appliedclinicaltrials.com/view/the-](https://www.appliedclinicaltrials.com/view/the-evolution-of-cro-and-sponsor-relationships)

[evolution-of-cro-and-sponsor-relationships](https://www.appliedclinicaltrials.com/view/the-evolution-of-cro-and-sponsor-relationships) (дата звернення: 07.08.2025)

7. PPD. How to Optimize Drug Development by Combining FSO and FSP Models. (2023). URL: <https://www.ppd.com/blog/combining-fsp-and-fso-outsourcing-strategies/> (дата звернення: 05.08.2025)

8. PPD. Industry Trends and a Shift to FSP Outsourcing. (2022). URL: <https://www.ppd.com/wp-content/uploads/2022/02/PPD-FSP-Trends-report-021022.pdf> (дата звернення: 04.08.2025)

9. Saeed, M. (2024). Understanding Key Agreements in Clinical Trials. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/understanding-key-agreements-clinical-trials-mina-saeed-n66of/> (дата звернення: 04.08.2025)

10. Vecchione, A. (2023). CRO industry report. Contract Pharma. URL: https://www.contractpharma.com/issues/2023-06-01/view_features/cro-industry-report/?widget=listSection (дата звернення: 05.08.2025)

УДК 658:351.863

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-351-359

Дата надходження: 21.08.2025

Дата прийняття до друку: 09.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПОКАЗНИКІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

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>

ANALYSIS OF THE STATE AND IDENTIFICATION OF INDICATORS OF THE INTRODUCTION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES

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 аналізу стану та ідентифікації показників впровадження цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки підприємств.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що, ідентифікація та використання показників впровадження цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки підприємств дає можливість оцінювати як поточний стан та діючі процеси, так і розробляти прогнози на майбутні періоди аналізуючи та оцінюючи потенційні ризики, загрози.

Метою статті є дослідження науково-практичних аспектів аналізу стану та ідентифікації показників впровадження цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки підприємств.

Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід, структурний, процесний, комплексний, функціональний наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають в дослідженні та ідентифікації показників використання цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки: показника наявності на підприємстві документації яка регламентує проведення заходів, дій чи процедур дотримання забезпечення безпеки ІКТ; показника розробки та затвердження та підприємстві документів, які регламентують питання безпеки ІКТ для віддаленого доступу; показника впровадження документації - регламентів які визначають безпеку ІКТ; показника наявності на підприємствах програмного забезпечення для захисту, безпеки віддаленого доступу; показника впровадження, використання штучного інтелекту; показника застосування купівлі послуг «хмарних обчислень»; показника впровадження програмного забезпечення для безпеки та інших показників. Виявлено, що впровадження та комплексне використання інноваційних цифрових технологій в діяльності підприємств та забезпеченні економічної безпеки дає можливість здійснювати управління системою економічної безпеки підприємства на сучасному цифровому рівні та забезпечувати ефективний захист підприємства в умовах нових цифрових викликів та загроз.

Перспективи подальших досліджень полягають у тому, що цифрова трансформація створює нові можливості для забезпечення економічної безпеки підприємств із впровадженням нових цифрових технологій у бізнес-процесах функціонування підприємств, що дасть можливість сформувати нове за якістю та змістом внутрішнє, цифрове, безпекове середовище підприємства, основою та центром ядра якого є сама система економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: управління, система економічної безпеки, управління системою економічної безпеки, інноваційні технології, цифрові технології, комплексний підхід, розбудова системи безпеки, показники

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

Summary. The article studies the scientific and practical aspects of the analysis of the state and identification of indicators of the introduction of digital technologies in ensuring the economic security of enterprises.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that the identification and use of indicators of the introduction of digital technologies in ensuring the economic security of enterprises makes it possible to assess both the

current state and current threats, and to develop forecasts for future periods by analyzing and assessing potential risks and threats.

The article is aimed at studying the scientific and practical aspects of analyzing the state and identifying indicators of the introduction of digital technologies in ensuring the economic security of enterprises.

The methodological basis of the study was the methods of scientific cognition: analysis and synthesis, system approach, structural, process, complex, functional scientific approaches.

The scientific results obtained consist in the study and identification of indicators of the use of digital technologies in ensuring economic security: an indicator of the availability of documentation at the enterprise that regulates the implementation of measures, actions or procedures for compliance with the provision of ICT security; an indicator of the development and approval of documents that regulate the security of ICT for remote access; indicator of implementation of documentation - regulations that determine the security of ICT; indicator of the availability of software for protection, security of remote access at enterprises; an indicator of the implementation and use of artificial intelligence; an indicator of the use of the purchase of "cloud computing" services; security software implementation indicator and other indicators. It has been revealed that the introduction and integrated use of innovative digital technologies in the activities of enterprises and ensuring economic security makes it possible to manage the system of economic security of the enterprise at the modern digital level and provide effective protection of the enterprise in the face of new digital challenges and threats.

Prospects for further research are that digital transformation creates new opportunities for ensuring the economic security of enterprises with the introduction of new digital technologies in the business processes of the functioning of enterprises, which will make it possible to form a new internal, digital, security environment of the enterprise, the basis and center of the core of which is the system of economic security of the enterprise.

Keywords: management, economic security system, economic security system management, innovative technologies, digital technologies, integrated approach, security system development, demonstrators

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

Постановка проблеми.

В сучасному світі зростають обсяги даних та інформаційних цифрових технологій, які використовуються в операційній, фінансовій, управлінській, обліковій та інших діяльності підприємств. В умовах діджиталізації ефективне функціонування та забезпечення належного рівня економічної безпеки передусім пов'язано із можливостями використання сучасних цифрових технологій для обробки значного обсягу інформації із забезпеченням належного рівня безпеки. Сьогодні інформація визначається як ключовий ресурс, необхідний для функціонування. Кожної миті в мережі Інтернет створюються та рухаються величезні обсяги інформації, що використовують в роботі в різних сферах та напрямках економічної діяльності. Це актуалізує питання використання підприємствами нових цифрових технологій в управлінні економічної безпекою та виявлення показників які можуть бути використані для аналізу, дослідження їх впровадження на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання використання цифрових технологій в забезпеченні економічної

безпеки підприємств, з аналізом показників діяльності досліджувалося у працях провідних вітчизняних науковців.

Так, у дослідженнях Я. Тертичного (2016) виявлено основні детермінанти впливу, який здійснює цифровий бізнес загалом на глобальний економічний розвиток. Зазначимо, що автором ґрунтовно досліджено глобальні трансформації, які відбуваються в системах різних рівнів внаслідок впливу інформаційних цифрових технологій та те, як ці зміни загалом впливають на подальше функціонування та розвиток соціально-економічних систем.

У дослідженнях І. Чайковської, Т. Ткач & М. Чайковського (2024) розглянуто вплив цифровізації та автоматизації на економічну безпеку та виявлено два аспекти цього впливу з позицій отримання нових можливостей, та впливу, дії нових ризиків. Науковцями обґрунтовано застосування цифрових технологій, таких як хмарні обчислення, інтернет речей, штучний інтелект, прогнозне моделювання та інноваційні інформаційні системи, такі як ERP, CRM, PRM, HRM, MES та інші.

У працях І. Струтинської (2019) досліджуються процеси реалізації

концепції розвитку цифрової економіки в діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Автором наголошується, що активність впровадження нових цифрових технологій в діяльності малого та середнього бізнесу є значною, оскільки це дає підприємствам можливість до реалізації їх конкурентних функцій та для зростання ефективності діяльності за умови зайнятості невеликої чисельності працівників завдяки значній оптимізації, цифровізації у виконанні завдань та робіт.

За дослідженням Є. Рудніченко, С. Суходоля, Н. Гавловської, С. Ядуха & І. Лісовського (2020) використання цифрових технологій та на їх основі автоматизація економічних процесів здійснює значний вплив як на функціонування та виконання економічних процесів, так і на економічну безпеку підприємства. На думку О. Кухар, Ю. Кравчук & О. Бречко (2023) впровадження процесів цифровізації позитивно впливає на можливості підприємства до реалізації функцій за різними напрямками діяльності, що в свою чергу забезпечує зростання рівня економічної безпеки підприємств.

На думку І. Чайковської (2023) використання цифрових технологій, інтегрування нового корпоративного програмного забезпечення, в бізнес-процеси діяльності має значні переваги і розширює можливості підприємства щодо стратегічного управління такими процесами.

У дослідженнях, проведених О. Панченко (2020) зазначається, як позитивні впливи на роботу підприємства та рівень його економічної безпеки пов'язані із можливостями застосовувати нові інформаційні технології для обміну інформацією, ідеями в сфері безпеки та відповідати на нові загрози та ризики, пов'язані з цією діяльністю.

У працях Т. Шматковської, С. Войтович, І. Кулик, І. Лорві & І. Брітченко (2022) зазначено, що застосування нового програмного забезпечення з метою здійснення управлінського, фінансового-господарського обліку спрощує процеси

управління, аналізу, оцінювання діяльності та контролю.

У дослідженнях з питань застосування сучасних цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки підприємства окремої уваги заслуговує праця В. Гончар & К. Полупанової (2022) з розглядом функціональних характеристик технологій та систем, інформаційних програмних продуктів, які застосовують в діяльності із забезпечення економічної безпеки підприємства. У праці Ю. Самойленко, І. Брітченко, Л. Левченко, О. Біліченко & О. Боднара (2022) не лише представлено цифрові технології та їх значення в забезпеченні економічної безпеки, а запропоновано поняття цифрової безпеки підприємства.

У роботі Г. Мельничук & В. Мамалиги (2020) розглядаються питання можливостей та загроз діяльності суб'єктів господарювання в нових умовах діджиталізації, переходу до цифрової економіки, визначається особлива роль в цих процесах долучення підприємств до процесів цифрової трансформації та набуття здатності протидії новим викликам та загрозам цифрової економіки.

Колектив авторів: Н. Касьянова, М. Біліченко & А. Севериненко (2023) визначають цифрову безпеку на трьох рівнях: держави, рівні підприємств та на рівні громадян. У дослідженнях С. Решетова & Ю. Полусмяк (2020) увага науковців зосереджена на дослідженні ризиків впровадження цифрової трансформації загалом, а також на ризиках зростання кіберзлочинності та на недостатності на ринку праці підготовлених працівників з необхідними сформованими компетентностями, спроможних впроваджувати та використовувати сучасні цифрові технології.

Проте, незважаючи на широту і різноманітність наукових поглядів та новизну представлених наукових концептів, питання аналізу стану та ідентифікації показників впровадження цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки підприємств є новим

та потребує проведення подальших наукових досліджень.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження науково-практичних аспектів аналізу стану та ідентифікації показників впровадження цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки підприємств.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний, структурний, процесний, комплексний наукові підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із важливих напрямів застосування інноваційних цифрових технологій на підприємстві є економічна безпека. Використання нових цифрових технологій програмного забезпечення інноваційних технічних засобів та приладів в діяльності служб економічної безпеки та з метою забезпечення безпеки здійснюється відповідно до стратегії, планів забезпечення безпеки та впровадження превентивних заходів, так і у відповідь на зовнішні негативні впливи, загрози та небезпеки зовнішнього та внутрішнього середовищ. Важливе значення в плануванні та реалізації безпекових заходів має забезпечення інформаційно-цифрової безпеки, оскільки саме ця безпека забезпечує внутрішні цифрові трансформації на підприємстві, можливості протидії новим цифровим викликам зовнішнього середовища та забезпечує можливості для підприємства працювати в єдиному цифровому полі.

Впровадження цифрових технологій та розбудова сучасних і належних з позицій безпеки інформаційних цифрових комунікацій передусім потребує розробки та прийняття в системі економічної безпеки підприємства документів, які регламентують, визначають та регулюють безпекові питання використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Такими документами виступають положення, політики, накази та інструкції, які визначають та регламентують безпеку використання ІКТ на підприємствах як загалом, так і за конкретними напрямками.

Одним із таких аспектів який потребує регламентування є розробка та прийняття на підприємстві документів, що регламентують питання безпеки ІКТ під час роботи працівників на віддаленому доступі (рис.1).

Представлені статистичні дані свідчать, що загалом кількість підприємств, що розробила та затвердила відповідну безпекову документацію є незначною, оскільки загалом серед підприємств всіх сфер та напрямів економічної діяльності відповідну документацію, яка регламентує безпеку роботи на віддаленому доступі має лише 23,7% від всієї кількості підприємств (Держстат України, 2025).

Найбільш активно в цьому питанні працюють підприємства, які здійснюють комп'ютерне програмування та консультування, оскільки відповідну документацію мають 51,5% підприємств. Частка підприємств, які мають відповідну документацію та затверджені норми та регламенти становить 45% серед підприємств інформації та телекомунікацій; 42,8% серед підприємств телекомунікацій та електрозв'язку; 44,6% підприємств туристичної сфери. Серед підприємств сфери виробництва ці показники є значно нижчими. Так, відповідні затверджені безпекові документи та регламенти з питань віддаленого доступу мають 37,1% нафтохімічної галузі та 38,1% фармацевтичної галузі, 31% підприємств, що здійснюють консалтингову діяльність в різних сферах та напрямках та 32,6% серед підприємств, які здійснюють професійну та науково-технічну діяльність. В сфері оптової торгівлі відповідну регламентуючу безпекову документацію мають 30,9% та 24,6% підприємств в сфері роздрібної торгівлі (Держстат України, 2025).

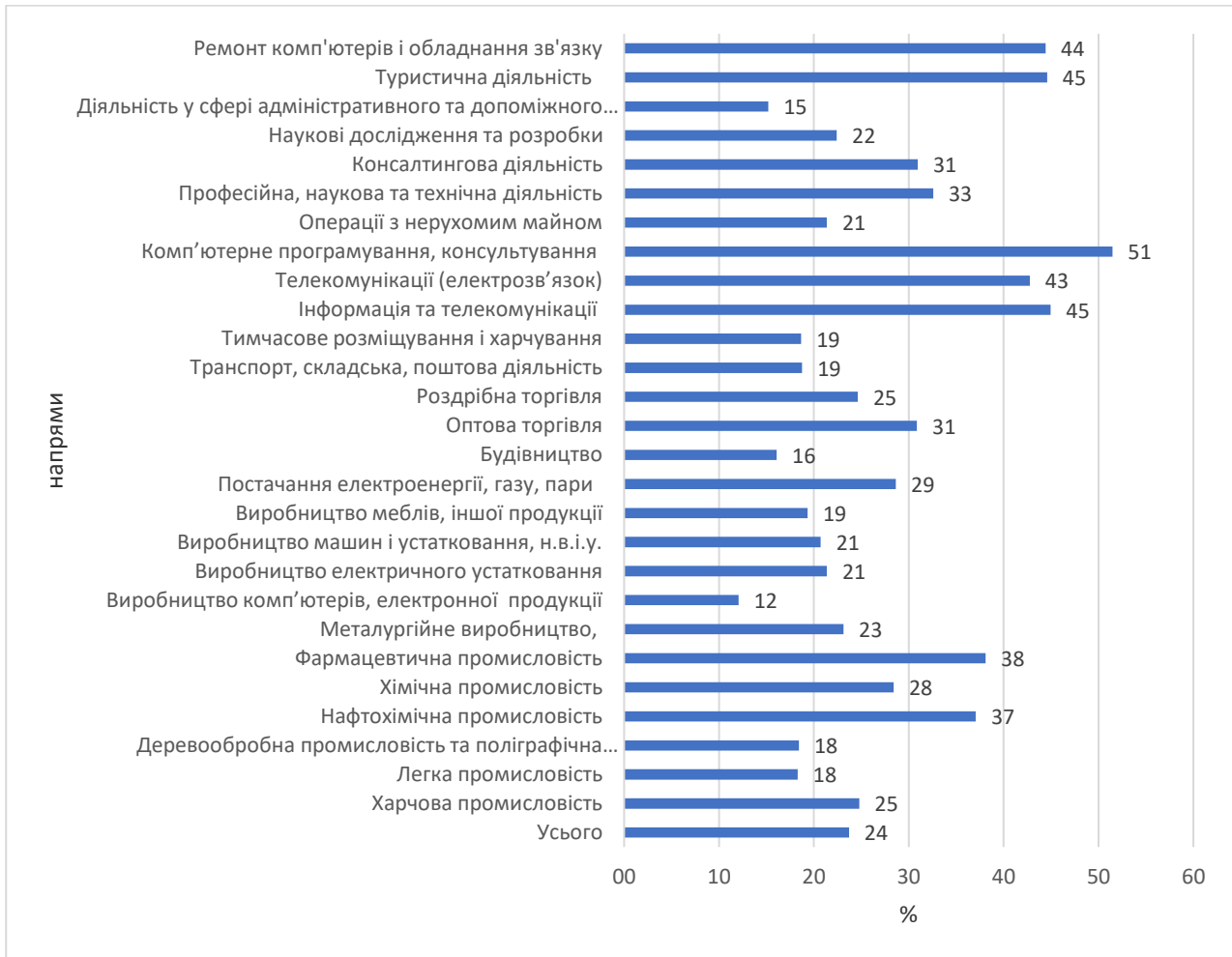


Рис. 1. Частка підприємств, в яких прийнято документи, що регулюють безпеку роботи на віддаленому доступі співробітників при використанні ІКТ

Джерело: сформовано на основі (Держстат України, 2025)

Найнижчий рівень активності у питаннях документального нормування регулювання безпекових аспектів роботи на віддаленому доступі виявлено серед підприємств, що здійснюють виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – 12,1%, серед будівельних компаній – 16,1%; серед підприємств в сфері адміністративного та допоміжного господарства – 15,2%. Водночас, така низька активність серед цих підприємств пов'язані із незначними потребами в роботі з віддаленим доступом як таким і відповідно відсутністю в необхідності

впровадження безпекових норм та регламентів.

Наступним важливим безпековим показником є частка підприємств, які розробили та затвердили регламенти забезпечення безпеки інформаційно-комунікаційних технологій під час онлайн-заходів в режимі реального часу із застосуванням Інтернет.

Частка підприємств, які впровадили регламенти, що визначають безпеку інформаційно-комунікаційних технологій під час онлайн-заходів в режимі реального часу із застосуванням Інтернет представлена на (рис. 2).



Рис. 2. Частка підприємств, які впровадили регламенти безпеки ІКТ під час онлайн-заходів в режимі реального часу із застосуванням Інтернет

Джерело: сформовано на основі (Держстат України, 2025)

Аналізуючи дані державної статистичної служби за період 2023 р. слід зазначити, що частка підприємств які впровадили регламенти, що визначають безпеку інформаційно-комунікаційних технологій під час онлайн-заходів в режимі реального часу із застосуванням мереж Інтернет є досить низькою. Так, частка підприємств які впровадили регламенти, що визначають безпеку інформаційно-комунікаційних технологій під час онлайн-заходів в режимі реального часу із застосуванням Інтернет в легкій промисловості становить 7,8%; у харчовій промисловості – 13,8%; у виробництві гумових та пластмасових виробів – 9,9% та у металургійному виробництві 10,6% (Держстат України, 2025).

Натомість, потреба в проведенні таких онлайн-заходів та забезпеченні їх належного рівня конфіденційності та безпеки є у підприємств, які працюють в сфері інформаційних та телекомунікаційних технологій, здійснюючи комп'ютерне програмування та консультування, серед яких регламенти, що визначають безпеку інформаційно-комунікаційних технологій під час онлайн-заходів в режимі реального часу із застосуванням Інтернет мають 46% підприємств; в сфері інформації та телекомунікацій – 33%. Слід зазначити, що в туристичній сфері в зв'язку із специфікою повної інтегрованості в зовнішні економічні ринки та необхідності постійної роботи з партнерами, включаючи відео

зв'язок та конференції регламенти які визначають безпеку інформаційно-комунікаційних технологій під час онлайн-заходів в режимі реального часу із застосуванням Інтернет.

Наступним показником, який дає можливість досліджувати стан та рівень забезпечення безпеки підприємства є наявність на підприємстві безпосередньо програмного забезпечення, яке забезпечує захист, безпеку віддаленого доступу Цей показник є особливо важливим для підприємств, що активно використовують віддалений доступ для здійснення своєї операційної діяльності. Передусім це стосується всіх економічних напрямів діяльності сфери високих технологій, інформації та телекомунікацій, адже забезпечення такого захисту життєво необхідне для забезпечення отримання результатів їх безпосередньої операційної діяльності, розробки ПЗ, та інших продуктів, реалізації проектів та їх ефективності.

Так, найвищий рівень використання спеціалізованого програмного забезпечення для захисту безпеки віддаленого доступу – 8,5% мають підприємства, які здійснюють ремонт комп'ютерів та засобів зв'язку; 6,9% складова частка підприємств в сфері інформаційно-комунікаційних технологій загалом та 6,5% підприємств, що працюють в сфері телекомунікацій, електрозв'язку. Програмне забезпечення для захисту віддаленого доступу також використовують 8,4% організацій, які працюють в сфері професійної науково-технічної діяльності, а також 7,7% підприємств, що працюють в сфері консалтингу (Держстат України, 2025).

В сучасному світі все більше поширення, як в діяльності підприємства має впровадження та застосування технології штучного інтелекту.

При цьому, саме впровадження, використання штучного інтелекту для забезпечення безпеки інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах за різними напрямками,

сферами діяльності вирішується по різному. Так, досліджуючи впровадження, використання штучного інтелекту для забезпечення безпеки інформаційно-комунікаційних технологій у період 2022-2024 рр. слід зазначити, що загалом його використання підприємствами з метою забезпечення безпеки інформаційно-комунікаційних технологій має дуже низький рівень активності. Так, станом на 2022 р. загальна частка підприємств, які використовували штучний інтелект для забезпечення безпеки інформаційно-комунікаційних технологій становила лише 0,9%, в наступні роки ця частка дещо зросла та станом на 2024 р. становила 1% від загальної кількості підприємств. Дослідивши окремі галузі сфери економічної безпеки та динаміку застосування штучного інтелекту для потреб забезпечення безпеки інформаційно-комунікаційних технологій слід зазначити відмінності. Так, найбільш високою є частка використання ШІ для забезпечення безпеки інформаційно-комунікаційних технологій станом на 2024 р. на підприємствах, що займаються ремонтом комп'ютерів та обладнанням зв'язку – 2,9%; на підприємствах роздрібно торгівлі – 2,1%; в сфері телекомунікацій (електрозв'язку 0-1,9% ; на підприємствах, що працюють в сфері інформації та телекомунікацій – 1,7%; у виробництві меблів та іншої продукції – 1,7% (Держстат України, 2025). Проте, є сфери та галузі де за період з 2022 р. по 2024 р. частка використання підприємствами ШІ для забезпечення безпеки інформаційно-комунікаційних технологій навпаки скоротилася. Так, відбулося скорочення частки підприємств, що використовують ШІ в безпекових цілях на підприємствах деревообробної та поліграфічної промисловості з 1,5% у 2022 р. до 0,9% у 2024 р.; на підприємствах легкої промисловості з 1,2% у 2022 р. до 0,3% у 2024 р.; у металургійному виробництві з 1,6% у 2022 р. до 1,1% у 2024 р. (Держстат України, 2025). На наш погляд, зменшення активності та часу використання цих

технологій в період 2022-2024 рр. пов'язано із станом війни, в якому перебуває країна, що позначилося загалом на активності та ефективності роботи цілої низки галузей та сфер діяльності, в яких наразі згорнуто нові проекти та активність, в тому числі і в сфері впровадження передових цифрових технологій.

Однією із основних причин виникнення проблем пов'язаних із безпекою використання ІКТ на підприємствах є порушення апаратного забезпечення чи програмного забезпечення, внаслідок яких послуги інформаційно-комунікаційних технологій стають недоступними. За статистичними даними загалом з цією проблемою стикаються 21,8% підприємств. Як вже зазначалося, найбільш з цією проблемою в роботі інформаційно-комунікаційних технологій зіштовхуються підприємства нафтохімічної промисловості – 27,7% від загальної кількості підприємств галузі; підприємства фармацевтичної галузі – 40,2% (Держстат України, 2025).

Сучасні цифровізація та інформатизація процесів функціонування підприємств, операційної діяльності, обміну інформацією невід'ємно пов'язана із використанням хмарних технологій. При цьому частка підприємств, які купують та використовують в своїй діяльності послуги хмарних обчислень з 2018 р. по 2024 р. зазнала суттєвого зростання, з частки 9,8% у 2018 р. до 13,7% у 2024 р. Сама структура послуг, що входить до послуг «хмарних обчислень» є різною і відповідно має різну частку впровадження. Так, станом на 2024 р. 5,2% купують послуги хмарних обчислень з метою розміщення електронної пошти, 7,% підприємств використовують ці цифрові технології з метою розміщення офісного програмного забезпечення, ще 6,35% розміщують на них хостінг та бази даних підприємств; 7,9% підприємств використовують послуги «хмарних технологій» для зберігання файлів; 7,4% підприємств використовують «хмарні технології» для розміщення спеціалізованого програмного

забезпечення підприємства, в тому числі програм бухгалтерського, фінансового обліку; 2,7% підприємств використовують технології «хмарних обчислень» для програмного забезпечення CRM-систем, та 1,6% підприємств розміщують у «хмарах» інформацію своєї ERP-системи (Держстат України, 2025).

Незначна кількість підприємств, 3,7% від загальної чисельності, використовують хмарні технології для запуску програмного забезпечення підприємства. Застосування технологій «хмарних обчислень» в забезпеченні кібербезпеки підприємств також наразі має незначну частоту застосування. (Держстат України, 2025).

Результати проведених досліджень дали можливість виявити провідні цифрові технології які використовують підприємства в процесах функціонування та здійснення фінансово-господарської діяльності та в з метою забезпечення управління економічної безпекою підприємства. Відповідно впровадження цих технологій дає можливість підприємству управляти процесами забезпечення економічної безпеки на відповідному сучасному рівні.

Висновки. В результаті проведених досліджень ідентифіковані показники використання цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки: наявність на підприємстві документації яка регламентує проведення заходів, дій чи процедур дотримання забезпечення безпеки ІКТ; розробка та затвердження та підприємстві документів, які регламентують питання безпеки ІКТ для віддаленого доступу; показник впровадження документації - регламентів які визначають безпеку інформаційно-комунікаційних технологій під час онлайн-заходів в режимі реального часу, с застосуванням інтернет; наявність на підприємствах програмного забезпечення для захисту, безпеки віддаленого доступу; впровадження, використання штучного інтелекту для забезпечення безпеки інформаційно- комунікаційних технологій;

застосування купівлі послуг «хмарних обчислень» з розміщенням програмного забезпечення для безпеки (антивірусних програм, контролю доступу до мережі, тощо); впровадження програмного забезпечення для безпеки (антивірусних програм, контролю доступу до мережі, тощо); та інших показників. Виявлено, що впровадження та комплексне використання інноваційних цифрових технологій в діяльності підприємств та забезпеченні економічної безпеки дає можливість здійснювати управління системою економічної безпеки підприємства на сучасному цифровому рівні та забезпечувати ефективний захист підприємства в умовах нових цифрових викликів та загроз.

Використання показників дає можливість оцінювати як поточний стан та діючі загрози, так і розробляти прогнози на майбутні періоди аналізуючи та оцінюючи потенційні ризики та загрози. Таким чином,

цифрова трансформація створює нові можливості для забезпечення економічної безпеки підприємств із впровадженням нових цифрових технологій у бізнес-процесах функціонування підприємств. На нашу думку, така цифрова трансформація в системі економічної безпеки підприємства повинна передбачати не тільки встановлення нового обладнання, приладів, програмного забезпечення, вона має супроводжуватися фундаментальними змінами в наукових підходах, принципах управління, формуванні внутрішніх та зовнішніх комунікацій, обміну інформацією, орієнтації на інформацію та кадрові ресурси як ключові, розвитку внутрішнього корпоративного середовища. Це дасть можливість сформулювати нове за якістю та змістом внутрішнє, цифрове, безпекове середовище підприємства, основою та центром ядра якого є сама система економічної безпеки підприємства.

Література:

1. Тертичний, Я. (2016). Детермінанти впливу цифрового бізнесу на глобальний економічний розвиток. *Економіка і організація управління*. № 4 (24). С. 363-368.
2. Чайковська, І. (2023). Розробка моделі інформаційної системи управління знаннями на проєктноорієнтованому підприємстві. *Modeling the development of the economic systems*. №2. С. 153-158.
3. Струтинська, І. (2019). Малий та середній бізнес у реалізації концепції розвитку цифрової економіки України. *Сталий розвиток економіки*. № 4. С. 57 - 63.
4. Рудніченко, Є., Гавловська, Н., Суходоля С., Лісовський І., & Ядуха С. (2020). Цифрова економіка та її вплив на розвиток організацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 4. Т. 1. С. 172-176.
5. Kukhar, O., Kravchuk, Y., & Brechko, O. (2023). Digital transformation as a factor in ensuring economic security of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. № 5. P. 143-152.
6. Чайковська, І., Ткач, Т. & Чайковський, М. (2024). Роль сучасних інформаційних систем та технологій у забезпеченні економічної безпеки підприємства в умовах діджитал-економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 3. С. 424-430. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-67> 1.
7. Панченко, О. (2020). Інформаційні технології в забезпеченні державної безпеки. *Science Review*. № 5(32). С. 30-35.
8. Shmatkovska, T., Britchenko, I., Voitovych, S., Lošonczi, P. (2022). Begun Modern information and communication technologies in the Digital economy in the system of economic security of the enterprises. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. №2. P.153-156.
9. Gonchar, V. & Polupanova, K. (2022). Development of economic security of enterprises in the conditions of transformations. *Public Security and Public Order*. № 29. P. 44-58.
10. Samoilenko, Y., Britchenko, I., Levchenko, L., Lošonczi, P., Bilichenko, O., Bodnar, O. (2022). *Economic Security of the Enterprise Within the Conditions of Digital Transformation. Economic affairs*. № 67(04). P. 619-629.
11. Мельничук, Г., & Мамалига, В. (2020). Цифровізація економіки: можливості та загрози для ефективного функціонування підприємств. *Приазовський економічний вісник*. № 2 (19). С. 125-130.
12. Касьянова, Н., Біличенко, М. & Севериненко А. (2023). Моделювання цифрової безпеки підприємства. *Modern Economics*. № 39. С. 54-61. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-08).
13. Решетов, С. & Полусмяк, Ю. (2020). Вплив цифрової трансформації економіки на економічну безпеку. *Management and entrepreneurship: trends of development*. № 4 (22). P. 8-16.
14. Державна служба статистики України (2025). Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. <https://www.ukrstat.gov.ua>

УДК 005:658.8:004.738.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-360-369

Дата надходження: 19.08.2025

Дата прийняття до друку: 18.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНА КЛАСИФІКАЦІЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

Дмитро Проценко

Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ProtsenkooDO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3752-2008>

MULTI-CRITERIA CLASSIFICATION OF DIGITAL MARKETING STRATEGIES

Dmytro Protsenko

Postgraduate student, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ProtsenkooDO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3752-2008>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню та систематизації підходів до класифікації цифрових маркетингових стратегій, що є надзвичайно актуальним в умовах стрімкої цифровізації бізнес-процесів. Актуальність теми зумовлена відсутністю єдиного стандартизованого підходу до класифікації, що ускладнює вибір та застосування ефективних стратегій у практичній діяльності підприємств. Метою дослідження є створення структурованої класифікації цифрових маркетингових стратегій, що дозволить маркетологам та керівникам підприємств ефективно визначати та застосовувати відповідні стратегії для досягнення поставлених маркетингових цілей.

Дослідження спирається на аналіз існуючих наукових праць, а також на узагальнення власного практичного досвіду у сфері цифрового маркетингу. Методологія включає систематизацію, порівняльний аналіз і синтез різних підходів до класифікації.

Серед основних наукових результатів – розробка узагальненої класифікації цифрових маркетингових стратегій, яка враховує різноманітні критерії, такі як стратегічні цілі, інструменти, підходи до взаємодії з аудиторією, тривалість, типи медіа, цільова аудиторія та географічне охоплення. Ця класифікація сприяє кращому розумінню та вибору найбільш релевантних стратегій для конкретних бізнес-завдань.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці алгоритмів, моделей вибору цифрової маркетингової стратегії, а також у вивченні впливу інноваційних технологій на розвиток та класифікацію цифрових маркетингових стратегій.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, цифровий маркетинг, цифрова маркетингова стратегія, управління цифровим маркетингом, класифікація цифрових маркетингових стратегій.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 3, бібл. 21

Abstract. This article focuses on the study and systematization of approaches to the classification of digital marketing strategies, which is highly relevant in the context of the rapid digitization of business processes. The relevance of the topic is due to the lack of a unified standardized approach to classification, which complicates the selection and application of effective strategies in the practical activities of enterprises. The purpose of the study is to create a structured classification of digital marketing strategies, enabling marketers and business leaders to effectively identify and apply appropriate strategies to achieve their marketing goals.

The research is based on the analysis of existing scientific works and the generalization of experience in digital marketing practice. The methodology includes systematization, comparative analysis, and synthesis of different approaches to classification.

The key scientific results include the development of a generalized classification of digital marketing strategies, considering various criteria such as strategic goals, tools, approaches to audience interaction, duration, media types, target audience, and geographic reach. This classification facilitates better understanding and selection of the most effective strategies for different business tasks.

Prospects for future research include the development of algorithms and models for selecting a digital marketing strategy, as well as studying the impact of innovative technologies on the development and classification of digital marketing strategies.

Keywords: digital marketing, digital marketing strategy, marketing management, digital marketing management, classification of digital marketing strategies.

Formulas: 0, fig.: 0, tab.: 3, bibl. 21

Постановка проблеми. У сучасному високоцифровізованому світі підприємства різних галузей розуміють необхідність впровадження цифрових маркетингових стратегій, щоб залишатися конкурентоспроможними. За умов відсутності єдиної класифікації цих стратегій у керівників з маркетингу виникають труднощі, коли необхідно проаналізувати та визначити параметри найбільш релевантної стратегії для досягнення маркетингових цілей підприємства. Як результат, багатьом підприємствам важко досягти успіху в цифровому середовищі та забезпечити ріст і розвиток бізнесу. Дослідники та експерти з маркетингу та менеджменту можуть пропонувати різні фрагментовані підходи до класифікації, що ускладнює порівняння та вибір стратегії. Отже, необхідність розробки чіткої класифікації цифрових маркетингових стратегій є актуальною проблемою як для наукової спільноти, так і для практиків маркетингу, яку потрібно детально досліджувати й аналізувати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що питання класифікації цифрових та схожих до них за змістом Інтернет-маркетингових та електронних стратегій є недостатньо дослідженим. Серед вітчизняних вчених цю тематику розглянули в наукових роботах Янковець Т.М (2022), Татаринцева Ю.Л (2024), Князева Т.В., Казанська О.О. (2022),

Головач А. (2022), Романенко О.О. (2016), серед іноземних – Ч. Гібсон (2018), Л. Патрутіу-Балтес (2016), А.А. Мокану, А.К. Сакал (2023). Аналізуючи джерела, можна зробити висновок, що між підходами різних дослідників до класифікації мало спільного, а запропонована класифікація здебільшого враховує якийсь один аспект стратегії.

Формулювання цілей статті. Метою статті є створення структурованої класифікації цифрових маркетингових стратегій, визначення особливостей різних типів стратегій, що допоможе керівникам компаній та менеджерам з маркетингу краще розуміти, вибирати та ефективно застосовувати відповідні стратегії залежно від їхніх цілей, аудиторії та ринкових умов.

Викладення основного матеріалу дослідження. Перед визначенням підходів до класифікації та критеріїв важливо встановити саму сутність поняття «цифрова маркетингова стратегія», розглянувши визначення різних вчених. Врахуємо, що цей термін тотожний поняттям «стратегія цифрового маркетингу» та «стратегія digital-маркетингу» (англ. *digital* – цифровий). Аналіз дасть змогу отримати якнайповніше уявлення про змістову характеристику об'єкта класифікації та уникнути термінологічної неоднозначності. Результати дослідження представлені в Табл.1

Таблиця 1

Існуючі підходи до визначення поняття «цифрова маркетингова стратегія» («стратегія цифрового маркетингу»)

Автор, джерело	Сутність поняття	Змістова визначальна характеристика
Далик В., Продеус О., Федорица З., Бабій С. (2023)	Стратегія цифрового маркетингу – це план дій, який описує, як компанія використовує цифрові медіа-платформи та інші онлайн-інструменти для досягнення своїх маркетингових цілей.	План дій для досягнення маркетингових цілей.
Бондаренко В. М., Рябчик А. В. (2023)	Стратегія digital-маркетингу – це комплекс запланованих дій та активностей підприємства для вирішення бізнес-задач і досягнення бізнес-цілей.	Комплекс заходів для досягнення бізнес-цілей.

Продовження Таблиці 1

Янковець Т.М (2019)	Цифрова маркетингова стратегія – план реалізації цілей маркетингу на основі принципів цифрового маркетингу із застосуванням інноваційних цифрових технологій, методів, інструментів, що забезпечує присутність компанії одночасно в онлайн- та офлайн-середовищах та сприяє збільшенню капіталу та сили бренда, продажів, прибутку, прибутковості та підвищенню вартості бренда.	План застосування цифрових засобів для досягнення маркетингових цілей.
Поліщук І.І., Довгань Ю.В., Якушевська О.В (2024)	Цифрова маркетингова стратегія – чіткий план з визначеними цілями, який розробляється та реалізується компанією для досягнення успіху в онлайн-середовищі.	План для досягнення успіху в онлайн-середовищі
Олифіренко, Ю. , Олифіренко, І. і Біланенко, О. (2024)	Стратегія цифрового маркетингу – набір практичних заходів, методів та технологій, спрямованих на моніторинг, аналіз та адаптацію користувача в Інтернеті, створення контенту та інструментів для привернення його уваги та спонукання до придбання товару чи послуги.	Набір засобів впливу на користувача в Інтернеті
Гавриш А. М., Могилова А. Ю. (2023)	Стратегія Digital маркетингу – це зв'язний набір кроків, що спираються на інструменти і тактики digital-маркетингу, який використовується для досягнення конкретних цілей конкретного бізнесу.	Набір кроків відносно цифрового маркетингу для досягнення бізнес-цілей

Джерело: складено автором на основі (Далик, Продеус, Федорига & Бабій, 2023; Бондаренко & Рябчик, 2023; Янковець, 2019; Поліщук, Довгань & Якушевська, 2024; Олифіренко, Олифіренко і Біланенко, 2024; Гавриш & Могилова, 2023)

Наведені визначення мають спільні елементи, які відображають сутність цифрової маркетингової стратегії: стратегія розглядається як план або набір запланованих дій; акцент на онлайн-інструментах, цифрових медіа та технологіях; спрямованість на досягнення конкретних цілей. Не слід плутати цифрову маркетингову стратегію та стратегію Інтернет-маркетингу, остання є частиною першої, і фокусується на використанні Інтернету в комунікації з цільовою аудиторією. Стратегія цифрового маркетингу може бути частиною загальної маркетингової стратегії, яка охоплює всі канали комунікації, а не лише цифрові, і поєднуватися з традиційною маркетинговою стратегією. Остання використовує канали, що існували до появи Інтернету та цифрових технологій, такі як зовнішня реклама, друковані ЗМІ, радіо тощо. На нашу думку, цифрова маркетингова стратегія – план використання інструментів та каналів цифрового маркетингу, який ґрунтується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, та спрямований

на досягнення його маркетингових цілей (Проценко, 2024). З'ясувавши сутність, перейдемо до розгляду критеріїв, за якими можна класифікувати стратегії.

Однією з ключових характеристик цифрової маркетингової стратегії, на яку дослідники здебільшого не звертають свою увагу, є те, що план складається на тривалий проміжок, який залежить від поставлених SMART-цілей (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). На нашу думку, складати стратегію на короткий проміжок (менше 3 місяців) є недоцільним, адже це є прерогативою тактичного рівня планування, і передбачає формування тактичного маркетингового плану. В залежності від тривалості проміжку, пропонуємо виділити такі стратегії, як короткострокова (від 3 до 6 місяців), середньострокова (річна) та довгострокова (більше року). Кожен тип стратегії має свої особливості, спрямований на досягнення певної мети і може спиратися на різні інструменти цифрового маркетингу. Ключові характеристики кожного типу стратегії наведено в Табл.2

Таблиця 2

Характеристика цифрових маркетингових стратегій в залежності від тривалості

Тип стратегії	Сутність	Мета	Типові інструменти
Короткострокова (3-6 місяців)	Оперативна, націлена на швидкі результати	Швидке залучення трафіку, генерація лідів, збільшення конверсій	PPC (Pay-Per-Click), email-маркетинг, ремаркетинг, активне просування в соціальних мережах
Середньострокова (1 рік)	Комплексна, орієнтована на побудову бренду та взаємодію з аудиторією	Підвищення впізнаваності бренду, утримання клієнтів, збільшення органічного трафіку	Контент-маркетинг, SEO (Search Engine Optimization), email-маркетинг, PR-активності в цифровому середовищі
Довгострокова (більше року)	Перспективна, спрямована на стійке зростання та лідерство на ринку	Побудова довгострокової позитивної репутації і довготривалих стосунків з клієнтами	Побудова спільнот, розвиток власних медіа-каналів, лідерство думок та стратегічні партнерства в цифровому середовищі

Джерело: складено автором

Як бачимо, вибір стратегії залежить від термінів, на які компанія орієнтується для досягнення маркетингових цілей, а також від доступних ресурсів і мети, яку вона ставить перед собою. Короткострокові стратегії націлені на швидкі результати, середньострокові – на стабільне зростання підприємства і розвиток бренду, а довгострокові – на створення стійких відносин з цільовою аудиторією і лідерство на ринку.

Янковець Т. (2022) класифікує стратегії відповідно до стратегічних цілей цифрового маркетингу, виділяючи такі стратегії як конверсійна (орієнтована на збільшення продажів завдяки збільшенню кількості потенційних клієнтів), іміджева (має на меті розповсюдження інформації про бренд, використовуючи інструменти цифрового маркетингу, що підвищує його впізнаваність) та репутаційна (забезпечує налагодження зворотного зв'язку зі споживачами, управління репутацією бренду в цифровому середовищі та її поліпшення). На нашу думку, цей список

можна доповнити стратегією утримання, як такою, що спрямована на утримання існуючих клієнтів та зміцнення взаємовідносин з ними, спонукання здійснення повторних покупок.

Відповідно до інструментів цифрового маркетингу Ч. Гібсон (2018) виділяє такі стратегії: SEM (Search Engine Marketing), SEO, email-маркетинг, онлайн-реклама, вебсайт, цифрові PR, афілійований маркетинг, контент-маркетинг, дисплейна реклама та розсилки. Вчений ототожнює інструменти цифрового маркетингу з видами стратегій (наприклад, Email-маркетинг або SEO виділяються як окремі стратегії), що, на нашу думку, є дискусійним підходом, адже цифрова маркетингова стратегія зазвичай передбачає використання цілого комплексу інструментів та каналів цифрового маркетингу. Для підприємств, які використовують лише один канал комунікації з цільовою аудиторією (наприклад, одну конкретну соціальну мережу, скажімо, LinkedIn), стратегія

матиме назву одноканальної, при залученні двох і більше каналів – мультиканальної. Одноканальна стратегія є простою в управлінні, але значно обмежує охоплення та ефективність маркетингових зусиль. На думку іноземних дослідників Д. Ологунєбі та Е.Тайво (2023), слід уникати надмірної залежності від одного цифрового маркетингового каналу, використовуючи диверсифікацію. Вибираючи багатоканальний підхід, суб'єкти бізнесу цілком можуть підвищити ефективність взаємодії з аудиторією, охопити більше людей та забезпечити комплексний підхід до комунікації, поєднуючи різні канали для досягнення синергії та поліпшення клієнтського досвіду.

Залежно від того, наскільки узгоджено та комплексно компанія використовує різні цифрові канали й інструменти для досягнення своїх маркетингових цілей, можна виділити інтегровану та фрагментовану стратегію. Інтегрована цифрова маркетингова стратегія передбачає системний і узгоджений підхід до використання цифрових каналів. Основна мета – створення цілісного й послідовного досвіду для цільової аудиторії, незалежно від того, з яким каналом вона взаємодіє. Правильне застосування інструментів цілком може призвести до появи так званого синергетичного ефекту. Ця стратегія на перший погляд видається більш ефективною та перспективною в плані досягнення результатів у порівнянні з фрагментованою, адже дає можливість компаніям досягати кращих результатів, будувати довгострокові відносини з цільовою аудиторією та отримувати конкурентні переваги. При реалізації фрагментованої стратегії компанія використовує окремі канали без якоїсь логічної взаємодії між ними та за допомогою розрізнених повідомлень. Дослідження Саюдін, С., Картоно, К., і Суратман А. (2023) засвідчує, що впровадження інтегрованої стратегії цифрового маркетингу може в позитивному руслі вплинути на ефективність бізнесу.

Ще одним з критеріїв, які можна використати для класифікації цифрових маркетингових стратегій, є підхід до взаємодії з цільовою аудиторією. Зокрема, Л. Патрутіу-Балтес (2016) виділяє такий різновид цифрової маркетингової стратегії як inbound (вхідна), називаючи її однією з найважливіших. Вхідний маркетинг являє собою органічну форму маркетингу, засновану на тісному зв'язку між компанією та її потенційними клієнтами, які висловили інтерес до продуктів компанії (наприклад, на підставі підписки на соціальні мережі, пошуку в Інтернеті), і яких привабила та залучила висока якість контент-маркетингу. На противагу вхідній стратегії, компанія може використовувати outbound (вихідну) стратегію, яка базується на активному просуванні повідомлення до потенційних клієнтів, навіть до тих, які ще не виявили жодного інтересу, використовуючи арсенал таких інструментів, як контекстна реклама, холодні дзвінки та розсилки електронною поштою. Вхідна стратегія вимагає часу для отримання результатів, вихідна ж дає швидкий результат. Суб'єкти бізнесу в різних галузях економіки нерідко вдаються до змішаного підходу у своїй маркетинговій діяльності. Вони послуговуються інструментами, що властиві різним стратегіям для отримання найкращого результату. При виборі стратегії необхідно враховувати такі фактори: тип бізнесу, цільова аудиторія, цикл прийняття рішень клієнтами, бюджет і ресурси, а також ситуацію з конкуренцією на ринку.

Головач А. (2022) пропонує виділяти стратегії цифрового маркетингу за критеріями керованості і масштабованості, називаючи наступні стратегії: стратегія власних медіа (на основі каналів, які повністю контролюються компанією, такі як веб-сайти, блоги та сторінки в соціальних мережах, де компанія має повний контроль над контентом), платних медіа (на основі інструментів, за використання яких компанія платить, наприклад, контекстна або медійна

реклама, що дозволяє швидко масштабувати аудиторію) і здобутих медіа (з використанням каналів, де контент поширюється завдяки репутації компанії; відгуки, оцінки та рекомендації формують органічний потік користувачів). Ці три типи медіа взаємодіють між собою, створюючи комплексний підхід до маркетингових комунікацій. За умови використання різних видів медіа, доцільно виділити РОЕМ-стратегію (Paid, Owned, Earned Media), яка передбачає комплексне поєднання платних, власних і здобутих медіа. РОЕМ-стратегія базується на РОЕМ-моделі та за своїм змістом близька до мультиканальної (Generaxion, 2022).

За цільовою аудиторією, на нашу думку, доцільно виділити такі типи стратегій цифрового маркетингу: B2B (Business-to-Business, орієнтується на бізнеси), B2E (Business-to-Employee, зосереджена на залученні та мотивації співробітників через внутрішню комунікацію й корпоративний брендинг), B2G (Business-to-Government, фокусується на роботі з державними установами) та B2C (Business-to-Consumer, націлена на кінцевих споживачів).

За критерієм географічного охоплення цифрові маркетингові стратегії пропонуємо класифікувати у наступний спосіб:

- локальна (охоплює лише певний географічний регіон або населений пункт або його частину). Підходить для малого бізнесу або компаній, що надають послуги в межах конкретної локації.
- національна (охоплює всю територію країни). Застосовується для продуктів чи послуг, що орієнтовані на широкий національний ринок, але не виходять за межі країни.
- міжнародна (охоплює кілька країн або континентів). Підходить для

компаній, які працюють або хочуть мати клієнтів у різних країнах;

– глобальна (Охоплює весь світ, незалежно від культурних та географічних бар'єрів). Використовується компаніями, які пропонують універсальні продукти або послуги, наприклад хмарні сервіси.

Використання правильної географічної стратегії дозволяє компаніям ефективно використовувати свої маркетингові ресурси та досягати максимального охоплення цільової аудиторії. Для великих транснаціональних компаній важлива узгодженість глобальних і міжнародних стратегій з локальними та національними. Різне географічне охоплення впливає на вибір інструментів та каналів цифрового маркетингу, оскільки кожен ринок має свої особливості в плані популярності та доступу цільової аудиторії до тих чи інших каналів комунікації.

Романенко О.О. (2016) виділяє такі стратегії цифрового маркетингу як тестування рекламних площадок, трафікового просування, управління іміджем підприємства, цільова стратегія (збутовий таргетинг, маркетингове переслідування, маркетингове полювання), проактивного просування, які разом формують підсистему маркетингового просування. Проте, автор не зазначає чітких критеріїв, які закладені в основу такої класифікації, що ускладнює проведення критичного аналізу запропонованого підходу.

Розглянувши різні підходи, ми відобразили в Табл.3 узагальнену класифікацію цифрових маркетингових стратегій на основі низки ознак, що висвітлюють їх ключові характеристики. Така класифікація є основою для подальшого критичного аналізу їх ефективності в динамічному цифровому середовищі.

Таблиця 3

Узагальнена класифікація цифрових маркетингових стратегій

Класифікаційна ознака	Види	Коротка характеристика
Тривалість	Короткострокова	3-6 місяців
	Середньострокова	1 рік
	Довгострокова	Більше року
Стратегічна ціль	Конверсійна	Збільшення продажів завдяки збільшенню кількості потенційних клієнтів
	Іміджева	Розповсюдження інформації про бренд, підвищення впізнаваності
	Репутаційна	Забезпечення підвищення репутації бренду
	Утримання	Утримання існуючих клієнтів
Інструмент	SEO, SEM, SMM, Email-маркетинг та інші	Відповідає сутності інструменту
Підхід до взаємодії з цільовою аудиторією	Вхідна (Inbound)	Клієнт сам приходить до компанії через цінний контент та корисну інформацію
	Вихідна (Outbound)	Компанія ініціює контакт і активно просуває продукт чи послугу потенційним клієнтам
	Комбінована	Поєднує вхідну та вихідну стратегію
Географічне охоплення	Локальна	Охоплює конкретний географічний регіон / населений пункт або його частину
	Національна	Охоплює всю територію країни
	Міжнародна	Охоплює кілька країн або континентів
	Глобальна	Охоплює весь світ
Керованість і масштабованість	Власних медіа	Базується на каналах, які повністю контролюються компанією
	Платних медіа	На основі інструментів, за використання яких компанія платить
	Здобутих медіа	З використанням каналів, де контент поширюється завдяки репутації компанії
	РОЕМ-стратегія	Комбінує власні, платні та здобуті медіа
Цільова аудиторія	B2C	Націлена на кінцевих споживачів
	B2G	Фокусується на державних установах
	B2B	Орієнтується на інші бізнеси
	B2E	Зосереджена на залученні та мотивації співробітників

Продовження Таблиці 3

Рівень інтеграції каналів	Інтегрована	Передбачає системний та узгоджений підхід до використання цифрових каналів
	Фрагментована	Використовуються окремі канали без будь-якої логічної взаємодії між ними
Кількість каналів	Одноканальна	Один канал комунікації з ЦА
	Мультиканальна	Кілька каналів комунікації з ЦА

Джерело: складено автором на основі (Янковець, 2022; Головач, 2022; Гібсон, 2018; Мокану & Сакал, 2023)

Отже, нами було встановлено 9 класифікаційних ознак, перелічено види цифрових маркетингових стратегій із короткою характеристикою кожного виду. Цей підхід є новим, адже попередні дослідження здебільшого фокусуються на окремих аспектах – наприклад, на стратегічних цілях (Янковець, 2022) або на керованості та масштабованості (Головач, 2022) – і не враховують інші критерії. Розроблена класифікація узагальнює та доповнює напрацювання різних вчених, усуваючи фрагментованість і дозволяючи розглядати цифрові маркетингові стратегії цілісно. Перелік ознак не є вичерпним і за потреби може бути доповнений новими критеріями та видами, зважаючи на зміни в цифровому середовищі, яке вимагає від бізнесу гнучкості.

В практиці використання українськими компаніями різних стратегій можна виявити такі тенденції:

1. Тривалість. За даними звіту Factum Group (Factum Group, 2024), у горизонті планування переважають середньострокові (42%) та короткострокові (33%) стратегії.

2. Інструмент. Найпопулярнішими інструментальними стратегіями 2024 року були платний пошук (48%), диджитал банер (24%) та диджитал відео (20%) (IAB, 2025).

3. Стратегічна ціль. З огляду на популярність такого каналу, як платний пошук, однією з найпоширеніших стратегій стає конверсійна (з фокусом на продажах та генерації лідів).

4. Підхід до взаємодії з цільовою аудиторією. На практиці підприємства часто застосовують комбінований підхід,

використовуючи інструменти з різних стратегій для досягнення максимального результату.

5. Географічне охоплення. Застосування стратегій залежить від специфіки бізнесу, але очевидним є те, що повномасштабна війна сприяла зростанню уваги компаній до міжнародних стратегій.

6. Керованість і масштабованість. Відновлення/збільшення бюджетів на маркетингову та рекламну активність у 2024 (IAB, 2025), а також широкий діапазон доступних інструментів дають підстави вважати, що вітчизняні підприємства здебільшого вдаються до РОЕМ-стратегій, використовуючи різні види медіа у певній мірі.

7. Цільова аудиторія. Наймасовішою аудиторією маркетингу є інші бізнеси та кінцеві споживачі, тому переважають B2B та B2C стратегії, а B2E стратегія здебільшого розглядається не з позицій цифрового маркетингу, а управління персоналом.

8. Рівень інтеграції каналів. Українські компанії все більше інвестують у CRM-системи, програмні рішення для аналізу поведінки клієнтів та власні екосистеми, а саме застосунки, програми лояльності, e-mail та push-розсилки, що є свідченням тяжіння до інтегрованих стратегій.

9. Кількість каналів. Трендом є використання мультиканальних стратегій. При цьому використовується різний контент на каналах для залучення більшої аудиторії (IAB, 2025).

На нашу думку, найбільш перспективними для українського бізнесу є такі стратегії: інтегрована, довгострокова,

комбінована, РОЕМ-стратегія, мультиканальна, утримання. Для компаній в багатьох галузях (ІТ-послуги, e-commerce тощо) актуальною буде також міжнародна стратегія, адже вона дозволяє розширювати ринки збуту, диверсифікувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність.

Висновки. В процесі проведення дослідження було виявлено відсутність єдиного підходу до класифікації цифрових маркетингових стратегій, що ускладнює їх практичне застосування підприємствами. Для вирішення цієї проблеми була здійснена систематизація існуючих підходів та розроблена узагальнена класифікація з урахуванням ряду критеріїв, таких як тривалість, стратегічна ціль, інструмент, цільова аудиторія та підхід до взаємодії з нею, географічне охоплення, керованість та масштабованість, рівень інтеграції та кількість каналів.

Узагальнюючи різні підходи до класифікації, ми висвітлили всю багатогранність поняття «цифрова маркетингова стратегія». При розгляді різних критеріїв та видів стратегій, керівники з маркетингу та інші стратеги можуть отримати більш чітке уявлення про різні доступні варіанти, що дозволить їм структуровано підходити до розробки стратегії, приймати більш системні рішення, оптимізувати свої маркетингові зусилля, та зрештою досягти бажаних результатів у складному та динамічному цифровому середовищі. У подальшому необхідно провести дослідження алгоритмів, моделей вибору цифрових маркетингових стратегій, а також можливих видів стратегій, які з'явилися внаслідок бурхливого розвитку інноваційних технологій, зокрема ШІ (штучного інтелекту).

Література:

1. Янковець, Т. (2022). Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa*, 145(5), 93-112. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)06](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)06).
2. Татаринцева, Ю. Л. (2024). Управління цифровим маркетингом в економіці вражень: теорія і практика. Монографія. Харків: НТУ «ХПІ». DOI: <https://doi.org/10.20998/978-617-05-0458-6>.
3. Князева, Т., & Казанська, О. (2022). Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>.
4. Головач, М. С. (2022). Стратегії цифрового маркетингу в мережі інтернет. *Science, practice and theory: матеріали міжнар.-наук.конф.* Токіо, Японія, 2022. С.101-105
5. Романенко, О. О. (2016). Використання системи цифрового маркетингу для ефективного впровадження маркетингових стратегій підприємствами харчової промисловості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, (21 (2)), 98-103.
6. Charles Gibson, M. B. A. (2018). The most effective digital marketing strategies & approaches: a review of literature. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(2). 12–16.
7. Patrutiu-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing-the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 61-68.
8. Mocanu, A. A., & Szakal, A. C. (2023). Digital marketing strategies: a comprehensive literature review. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 37-44. DOI: <https://doi.org/10.31926/but.es.2023.16.65.2.4>.
9. Далик, В., Продеус, О., Федорига, З., & Бабій, С. (2023). Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. *Академічні візії*, (19). DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7952329>.
10. Бондаренко, В. М., & Рябчик, А. В. (2023). Формування стратегії digital-маркетингу на підприємствах України: теоретично-практичний аспект. *Ефективна економіка*, (12), 2307-2105. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.7>.
11. Янковець, Т. (2019). Цифрові технології підвищення вартості брендів. *Scientia fructuosa*, 126(4), 85-100. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)08](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)08).
12. Поліщук, І. І., Довгань, Ю. В., & Якушевська, О. В. (2024). Маркетингова стратегія в цифровому середовищі: огляд компонентів та ключових аспектів. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.11>.
13. Олифіренко, І. С., Олифіренко, Ю. І., & Біланенко, О. М. (2024). Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (1 (37)), 45–61. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-45-61](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-45-61).
14. Гавриш А. М., Могилова А. Ю. (2022) Особливості розробки стратегій digital-маркетингу на підприємствах різних галузях. *Ефективна економіка*. №12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.53>

15. Проценко Д. О. (2024). Сутність та перспективи використання цифрової маркетингової стратегії. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку (5-6 грудня 2024 р., м. Київ). Київ: Університет «КРОК». URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2246>.
16. Ologunibi, J., & Taiwo, E. O. (2023). Digital Marketing Strategies, plan and implementations: A case study of Jumia Group and ASDA Uk. *Plan and Implementations: a Case Study of Jumia Group and ASDA UK* (October 6, 2023).
17. Sayudin, S., Kartono, K., & Curatman, A. (2023). Increasing business effectiveness through the implementation of an integrated digital marketing strategy. *Journal of World Science*, 2(11), 1908-1913. DOI: <https://doi.org/10.58344/jws.v2i11.478>.
18. Generaxion (2022). POEM: Paid, Owned, and Earned Media. URL: <https://www.generaxion.com/get-inspired/poem-paid-owned-and-earned-media/>
19. Factum Group (2025). Тенденції 2024 в управлінні маркетинговими комунікаціями. URL: <https://factum-ua.com/document/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20-%20Report%202024.pdf>
20. IAB (2025). Ukraine Digital Market Overview 2025. URL: https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/IAB-Ukraine-Digital-Market-Overview_2025-1.pdf
21. IAB (2025). Trendbook 2025. URL: <https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/IAB-Trendbook-150425.pdf>

УДК 005.4:005.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-370-376

Дата надходження: 31.08.2025

Дата прийняття до друку: 09.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ШІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ГНУЧКІСТЬ: ЧИ МОЖЕ ШІ ПОДОЛАТИ ЗАКОНИ ЛАРМАНА ОПОРУ ЗМІНАМ?

Олег Лукутін

Старший викладач, Університет «КРОК», Київ, Україна, e-mail: oleglv@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6142-2264>

AI AND ORGANIZATIONAL AGILITY: CAN AI OVERCOME LARMAN'S LAWS OF RESISTANCE?

Oleh Lukutin

Senior Lecturer, University KROK, Kyiv, Ukraine, e-mail: oleglv@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6142-2264>

Анотація. Дослідження спрямоване на з'ясування, чи виступає впровадження штучного інтелекту (ШІ) в гнучких (Agile) організаціях справжнім каталізатором трансформації, чи навпаки – вбудовується у наявні структури, підсилюючи типові патерни опору, описані «Законами організаційної поведінки Лармана». Спираючись на теоретичний фреймворк, що поєднує підходи до agile-трансформації, організаційних змін і взаємодії «людина–ШІ», проаналізовано опитування 97 практиків з команд розробки ПЗ, продуктового менеджменту та операцій. Анкета оцінює три конструкти: рівень використання ШІ, задоволеність інструментами ШІ та впевненість у точності й надійності результатів, згенерованих ШІ. Розподіли відповідей свідчать про широке, але ще не глибоке впровадження: 79% користуються ШІ для конкретних задач або регулярно (з адаптацією результатів), тоді як лише 3% декларують глибоку інтеграцію. Задоволеність є високою (~67% задоволені чи дуже задоволені), тоді як рівень впевненості переважно помірний (54% – помірно впевнені; 14% – дуже впевнені). Попередні асоціації демонструють позитивний зв'язок між інтенсивністю використання ШІ, задоволеністю інструментами та впевненістю у результатах ШІ. Отримані патерни узгоджуються з інкрементним шляхом впровадження, коли ШІ застосовується переважно до чітко окреслених, низькоризикових задач без зміни розподілу повноважень і ролей — що емпірично відображає закони Лармана. Для інтерпретації результатів запропоновано концептуальну модель, у якій лідерство й управління (governance) модерують взаємозв'язок між впровадженням ШІ та організаційною гнучкістю: ШІ підсилює гнучкість за умови структурного передизайну та відповідального управління, але ризикує стати поверхневим за незмінних структур. Наукова новизна полягає у (i) екстраполяції законів Лармана на епоху ШІ на основі емпіричних даних з agile-середовища; (ii) операціоналізації індикаторів ШІ-підсиленої гнучкості; (iii) конкретизації управлінських імплікацій, що узгоджують agile-принципи з відповідальним ШІ. Окреслено обмеження набору даних та напрями подальших лонгітюдних і мультиметодних досліджень.

Ключові слова: впровадження ШІ; закони Лармана; організаційна гнучкість; agile-трансформація; лідерство; управління; взаємодія людина–ШІ.

Формули: 2; Рис.: 3; Табл.: 1; Бібл.: 12

Abstract. This study investigates whether the adoption of artificial intelligence (AI) in Agile organizations acts as a genuine catalyst of transformation or is co-opted by existing structures, thereby reinforcing resistance patterns described by Larman's Laws of Organizational Behavior. Building on a theory-driven framework that integrates Agile transformation, organizational change, and human–AI collaboration, we analyze a survey of 97 practitioners across software, product and operations roles. The survey captures three constructs: level of AI usage, self-reported satisfaction with AI tools, and confidence in the accuracy and reliability of AI-generated outputs. Descriptive distributions indicate broad, but not yet deep, adoption: 79% use AI either for specific tasks or regularly with customization, whereas only 3% report deep, consistent integration. Satisfaction is high (~67% satisfied or very satisfied), while confidence is mostly moderate (54% moderately confident; 14% very confident). Exploratory associations suggest that higher AI usage and higher satisfaction are positively related to confidence in AI outputs. These patterns are consistent with an incremental adoption path in which AI is primarily applied to bounded, low-risk tasks, avoiding disruption to decision rights and role boundaries—an empirical manifestation of Larman's Laws. To explain these findings, we propose and visualize a

conceptual model in which leadership and governance moderate the relationship between AI adoption and organizational agility: AI enables agility when accompanied by structural redesign and responsible governance, but risks becoming superficial when inserted into unchanged structures. The article contributes by (i) extending Larman's Laws to the AI era with empirical evidence from agile settings; (ii) specifying measurable indicators for AI-enabled agility; and (iii) outlining managerial implications that reconcile agile principles with responsible AI. We discuss limitations of the dataset and propose directions for longitudinal and multi-method research on human–AI teaming, leadership and structural change.

Keywords: *AI adoption; Larman's Laws; organizational agility; agile transformation; leadership; governance; human–AI collaboration.*

Formulas: 2; Figures: 3; Tab.: 1; Bibl.: 12

Introduction. Agile organizations operate under persistent uncertainty and must adapt rapidly to market and technological change. Artificial intelligence (AI) promises to amplify agility by accelerating information processing, augmenting decisions, and automating routine work (Raisch & Krakowski, 2021; McKinsey & Company, 2023). At the same time, global studies reveal a paradox: while more than 70% of firms report experimenting with AI, only 20% achieve measurable business impact beyond pilot projects (McKinsey & Company, 2023). This gap underscores the challenge of translating technological adoption into organizational transformation. Agile enterprises, which are already structured for iteration and responsiveness, appear to be fertile ground for AI deployment. Yet they are also subject to structural inertia that limits change, as articulated by Larman's Laws (Larman & Vodde, 2016). Thus, agile organizations represent both the best-case and worst-case scenario for assessing whether AI can disrupt or merely reinforce existing practices.

Literature Review. Larman and Vodde emphasized that structural resistance is a near-universal property of large-scale agile transformations (Larman & Vodde, 2016). These insights, later summarized as “Larman's Laws,” assert that organizations optimize for preserving existing roles and status distributions rather than embracing disruptive change. Empirical research supports this: a systematic review by Dikert et al. identified management resistance, legacy processes, and unclear goals as recurring obstacles in agile scaling (Dikert, Paasivaara, & Lassenius, 2016).

Parallel literature explores barriers to AI adoption. Studies in psychology and decision sciences reveal algorithm aversion, where users reject algorithmic recommendations after observing even minor errors (Dietvorst, Simmons, & Massey, 2015). Other scholars point to “algorithm appreciation,” where under certain conditions, individuals prefer algorithmic judgments over human ones (Logg, Minson, & Moore, 2019). Trust in AI systems is thus conditional, shaped by transparency, context, and experience (Zhang & Sheng, 2022; Vakili & McGahan, 2023). This has direct implications for agile settings, where rapid iteration relies on both confidence in tools and willingness to experiment.

From a strategic perspective, AI is often discussed in relation to dynamic capabilities theory (Teece, 2007). Firms need the ability to sense opportunities, seize them, and reconfigure assets. Teece's framework has been widely applied to explain agility, and scholars now extend it to digital transformation and AI adoption (Microsoft & GitHub, 2023). Similarly, research highlights that AI integration is most effective when tied to organizational learning processes, not simply automation (Vakili & McGahan, 2023).

In addition, research on *human–AI interaction* emphasizes that adoption success depends not only on technical accuracy but also on the design of user experiences that support trust, transparency, and effective collaboration. Amershi et al. proposed 18 guidelines for human–AI interaction that highlight the need for systems to provide timely feedback, support error recovery, and evolve with user needs (Amershi et al., 2019). These principles are directly relevant to agile

organizations, where iterative learning and user-centered design are central practices.

Few studies explicitly connect AI adoption with agile frameworks or with Larman's Laws of resistance. This study therefore fills an important gap: it empirically investigates whether AI strengthens agility or is constrained by the very resistance mechanisms agile transformations aim to overcome.

Research Objectives and Hypotheses.

Objective 1: examine how AI adoption interacts with resistance patterns identified by Larman's Laws.

Objective 2: identify whether AI enables or hinders structural and cultural agility.

Objective 3: determine leadership and governance conditions that influence this dynamic.

Objective 4: develop a conceptual model of AI as disruptor vs. reinforcer.

H1: Higher AI adoption correlates with increased confidence in AI outputs.

H2: Greater satisfaction with AI tools predicts higher confidence in AI outputs.

H3: Deep integration of AI is rare and incremental in early stages of transformation.

H4: AI is used more in bounded, low-risk tasks than in core decision rights.

Methods. The dataset derives from a practitioner survey (N=97) across multiple agile software and product organizations. Respondents represented Scrum Masters, Product Owners, Developers, Designers, QAs, DevOps, Data Engineers, reflecting a cross-section of agile roles. Questions measured three constructs: (i) satisfaction with AI tools, (ii) confidence in AI outputs, and (iii) self-reported level of AI usage. Each item used ordinal categories (e.g., Neutral, Satisfied, Very Satisfied) aligned with prior adoption research (Dietvorst, Simmons, & Massey, 2015; Vakili & McGahan, 2023).

Responses were encoded into ordinal values and analyzed with descriptive statistics and correlations. This approach allows initial

exploration of associations while avoiding the assumption of continuous measurement. A conceptual model was also developed, positioning leadership and governance as moderators of the relationship between AI adoption and organizational agility.

Analytical Framework and Formulas. To quantify associations, we use standard measures of linear association and a simple explanatory model. The correlation coefficient r between ordinal encodings X and Y given by:

$$r_{\{XY\}} = \frac{\sum_i ((x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}))}{\sqrt{(\sum_i (x_i - \bar{x})^2 \cdot \sum_i (y_i - \bar{y})^2)} \quad (1)$$

A parsimonious model of confidence (Conf) as a function of usage (Use) and satisfaction (Sat) is:

$$\text{Conf}_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Use}_i + \beta_2 \cdot \text{Sat}_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

Results. Results indicate broad but shallow AI adoption. A majority of respondents (79%) use AI for task-specific or regular purposes, yet only 3% report deep integration. This supports H3: integration remains incremental. Satisfaction levels were high, with 67% satisfied or very satisfied, consistent with H2. Confidence, however, was predominantly moderate, supporting H1 but also suggesting limits to trust.

The correlation analysis revealed positive associations: usage with confidence ($r \approx 0.41$), satisfaction with confidence ($r \approx 0.41$), and usage with satisfaction ($r \approx 0.44$). These moderate relationships suggest that while adoption, satisfaction, and confidence are interrelated, other factors—such as leadership and governance—likely influence deeper trust and agility outcomes. Compared to GitHub Copilot studies (Logg, Minson, & Moore, 2019), which found large productivity gains, our findings suggest that adoption without structural redesign yields incremental rather than transformative benefits.

Table 1

Correlations among usage, satisfaction and confidence

	Usage	Satisfaction	Confidence
Usage	1.00	0.44	0.41
Satisfaction	0.44	1.00	0.41
Confidence	0.41	0.41	1.00

Note. Ordinal encodings: Usage (1–5), Satisfaction (1–5), Confidence (1–4).
Source: developed by the Author

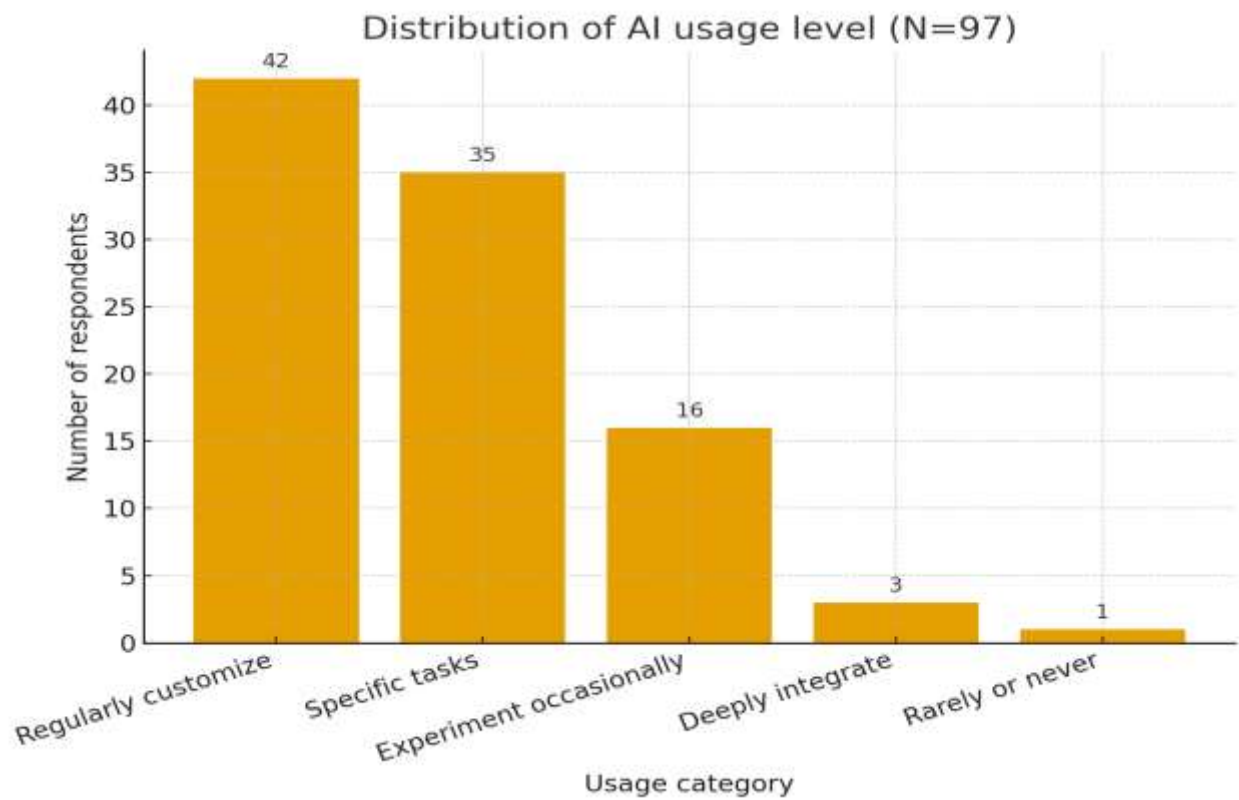


Fig. 1. Distribution of AI usage level (N=97)

Source: developed by the Author

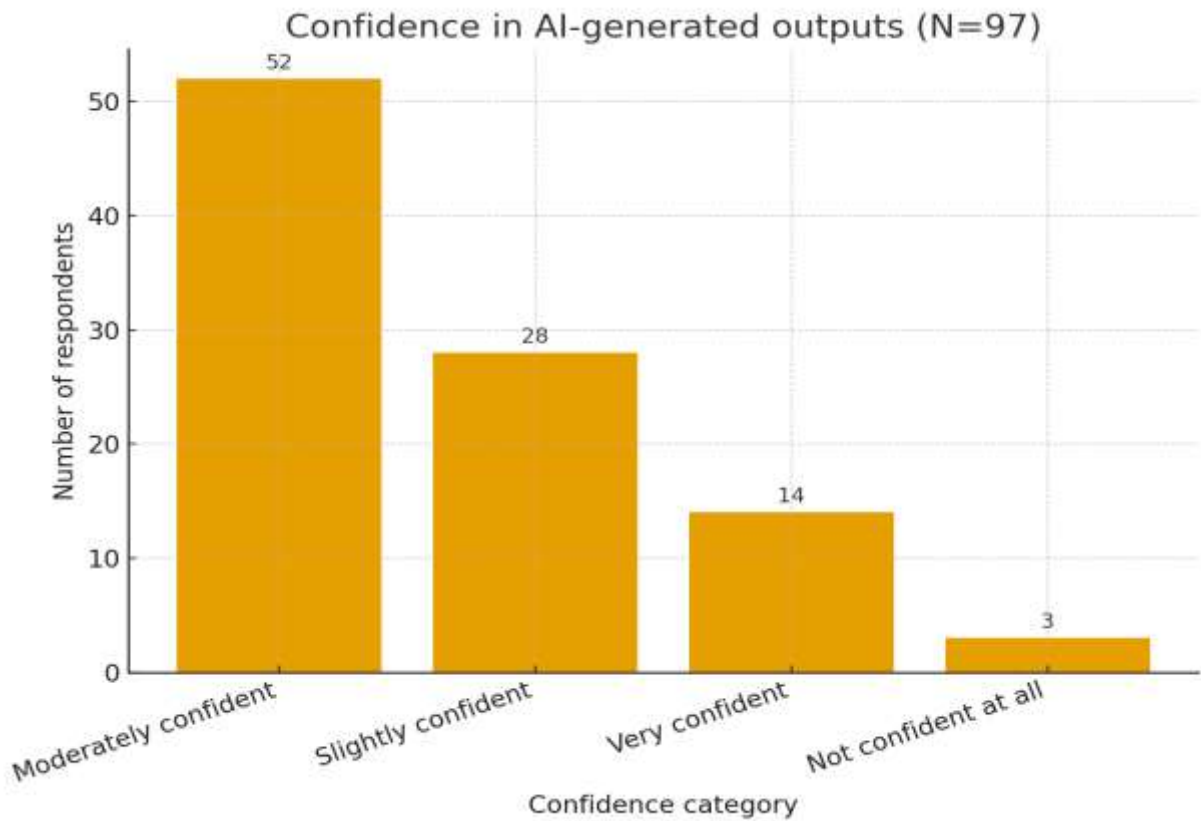


Fig. 2. Confidence in AI-generated outputs (N=97)

Source: developed by the Author

Conceptual Framework: AI, Larman's Laws, Leadership & Agility

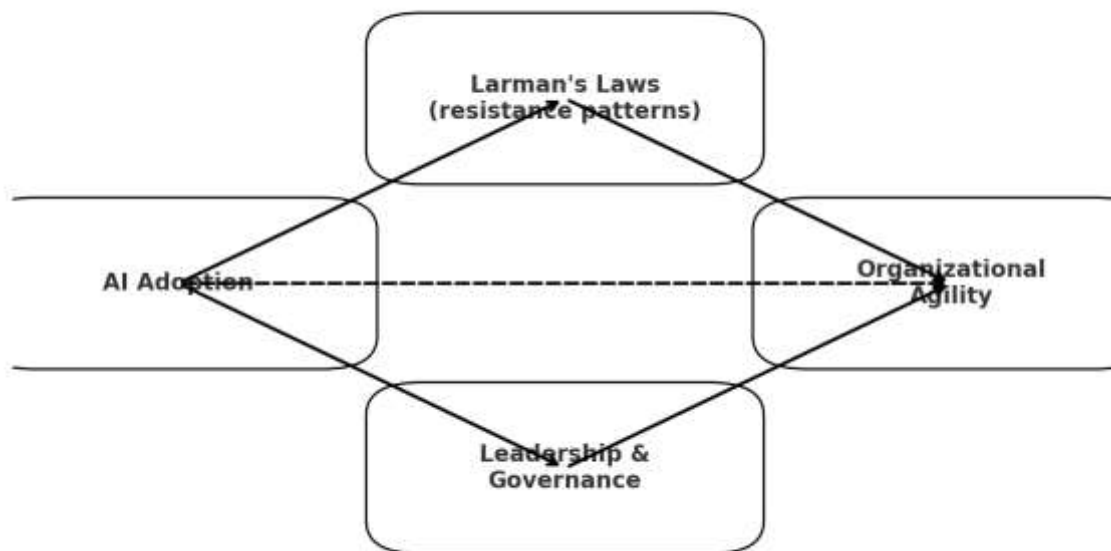


Fig. 3. Conceptual framework: AI, Larman's Laws, leadership & agility

Source: developed by the Author

Discussion. Findings support hypotheses H1 and H2: adoption and satisfaction both raise confidence. Yet H3 and

H4 show that adoption is bounded to safe, low-risk tasks, aligning with Larman's Laws (Larman & Vodde, 2016). This suggests AI is

more likely to augment existing workflows than to trigger disruptive transformation.

From a theoretical perspective, this creates an automation–augmentation paradox (Microsoft & GitHub, 2023): organizations embrace AI where it enhances efficiency but resist using it to alter decision rights or governance. In agile contexts, where autonomy and empowerment are central, the paradox becomes sharper. Unless leadership actively reconfigures structures, AI may become a “veneer of agility,” improving throughput but leaving core power dynamics intact. This echoes prior warnings about “fake agile” transformations that fail to change management behavior (Dikert, Paasivaara, & Lassenius, 2016).

Governance and leadership thus emerge as critical moderators. Research on dynamic capabilities (Teece, 2007; Edmondson, 1999) emphasizes sensing, seizing, and reconfiguring. Our findings suggest that organizations are currently “sensing” and partially “seizing” AI opportunities but are reluctant to “reconfigure.” Without reconfiguration, agility is constrained, and AI’s potential is under-realized.

Managerial Implications. Managers should treat AI adoption not as a tool upgrade but as an organizational design challenge. First, select use cases that meaningfully alter decision flows rather than only automating repetitive work. Second, foster psychological safety to encourage experimentation with AI outputs (Edmondson, 1999). Third, establish lean governance that balances speed with accountability, addressing issues like bias and reliability (Zhang & Sheng, 2022). Fourth, invest in training and communities of practice to build shared competence. Finally, align incentives to reward teams that integrate AI responsibly into agile workflows.

Furthermore, managers should not only focus on governance and structural redesign but also ensure that AI systems are introduced

following established human–AI interaction guidelines (Amershi et al., 2019). These emphasize designing for transparency, supporting user feedback, and enabling iterative adaptation, which align closely with agile values. Applying such guidelines increases user trust and facilitates more meaningful integration of AI into daily workflows.

Limitations and Future Research.

This study has limitations. The survey is cross-sectional and self-reported, limiting causal inference. Sample size (N=97) is sufficient for exploratory patterns but not generalizable across industries. Furthermore, we focus on perceptions of satisfaction, usage, and confidence without direct performance metrics.

Future research should employ longitudinal and multi-method designs. Ethnographic studies could observe human–AI collaboration in daily agile practices. Field experiments could test how governance interventions alter adoption trajectories. Comparative studies across cultural and sectoral contexts would also be valuable, given varying attitudes toward AI. Such work would deepen understanding of when AI adoption translates into genuine agility.

Conclusions. AI adoption in agile organizations is expanding but remains constrained. Confidence grows with usage and satisfaction, yet adoption is bounded to safe tasks. This reflects Larman’s Laws of resistance (Larman & Vodde, 2016). Only when leaders integrate AI with governance, structural redesign, and learning processes can genuine agility emerge. Otherwise, AI risks becoming an efficiency tool mislabeled as transformation. Future work should examine how leadership interventions can shift this trajectory, ensuring that AI complements rather than reinforces organizational inertia (McKinsey & Company, 2023).

References:

1. Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
2. Larman, C., & Vodde, B. (2016). *Large-scale scrum: More with LeSS*. Addison-Wesley.
3. Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal*

of Systems and Software, 119, 87–108.
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>

4. Amershi, S., Weld, D. S., Vorvoreanu, M., Fournery, A., Nushi, B., Collisson, P., Suh, J., Iqbal, S. T., Bennett, P. N., Inkpen, K., Teevan, J., Kikin-Gil, R., & Horvitz, E. (2019). Guidelines for human–AI interaction. In *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1–13). ACM.
<https://doi.org/10.1145/3290605.3300233>

5. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

6. Dietvorst, B. J., Simmons, J. P., & Massey, C. (2015). Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err. *Journal of Experimental Psychology: General*, 144(1), 114–126.
<https://doi.org/10.1037/xge0000033>

7. Logg, J. M., Minson, J. A., & Moore, D. A. (2019). Algorithm appreciation: People prefer algorithmic to human judgment. *Organizational Behavior and Human*

Decision Processes, 151, 90–103.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.12.005>

8. Zhang, J., & Sheng, Y. (2022). Trust in AI systems: A review. *Information & Management*, 59(6), 103686.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103686>

9. Microsoft & GitHub. (2023). *The impact of AI on developer productivity: GitHub Copilot field study*. Retrieved from <https://github.blog/news-insights/research/research-quantifying-github-copilots-impact-on-developer-productivity-and-happiness/>

10. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>

11. Vakili, K., & McGahan, A. M. (2023). AI and organizational learning. *Organization Science*. Advance online publication.

12. McKinsey & Company. (2023). *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>

УДК 331.101.3:338.24

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-377-386

Дата надходження: 14.08.2025

Дата прийняття до друку: 09.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Нікіта Маруховський

Здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальність «Менеджмент», ОП «Управління логістичною діяльністю», кафедра управлінських технологій, Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: maruhovskyy@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1247-5284>

FEATURES OF ENSURING A SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN LOGISTICS COMPANIES IN CRISIS CONDITIONS

Nikita Marukhovskiy

Applicant for higher education of the second (master's) level of the specialty «Management» of the educational program «Management of logistics activities», Management Technologies Department, University of Economics and Law «KROK», Kyiv, Ukraine, email: maruhovskyy@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1247-5284>

Анотація. Логістична галузь має важливе значення для глобальних ланцюгів поставок, забезпечуючи безперебійний рух товарів та матеріалів. В умовах швидкого технологічного прогресу, необхідності відповідати стандартам сталого розвитку, посилення геополітичного напруження, а особливо – війни в Україні, галузь логістики стикається з новими викликами та кризовими явищами. Ефективне управління персоналом логістичних компаній може сприяти вирішенню специфічних проблем, з якими стикаються логістичні компанії, та підтримувати їхню стійкість та адаптивність до загроз. Метою роботи було теоретичне обґрунтування ключових напрямів покращення соціально-психологічного клімату в логістичних компаніях та аналіз практичного досвіду провідних логістичних компаній України у цьому напрямі. Методологічною основою дослідження став комплексний підхід, який поєднав теоретичний та емпіричний аналіз, а також порівняльний метод для вивчення практичних заходів, впроваджених провідними логістичними компаніями «Нова пошта» та «Укрпошта», що дозволило виявити ефективні практики покращення соціально-психологічного клімату. В результаті дослідження було охарактеризовано сутність поняття «соціально-психологічний клімат» та наведено риси сприятливого та негативного соціально-психологічного клімату. Зауважено ключові виклики та можливості управління персоналом в логістичних компаніях. Серед основних напрямів покращення соціально-психологічного клімату в логістичних компаніях визначено: впровадження програм навчання та розвитку для співробітників, інвестиції у розвиток талантів, використання HR-аналітики, впровадження людиноцентричного підходу, забезпечення різноманітної та інклюзивної культури на робочому місці. В роботі розкрито, які заходи впроваджують такі українські логістичні компанії, як «Нова пошта» та «Укрпошта» для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату. Ці заходи стосуються забезпечення безпеки праці, зокрема в умовах повномасштабної війни, забезпечення інклюзивності, прозорості у підході до оплати праці, нематеріальної мотивації працівників, навчання та розвитку персоналу. У підсумку роботи зауважено, що приклади «Нової пошти» та «Укрпошти» доводять ефективність комплексного підходу до управління персоналом із застосуванням заходів матеріального та нематеріального заохочення для покращення соціально-психологічного клімату в колективі, що може впливати на покращення результативності компаній, їхню стійкість та адаптацію до кризових умов. Результати дослідження можуть бути корисними для логістичних компаній в процесі покращення підходів до управління людськими ресурсами. Подальші напрями досліджень можуть стосуватися аналізу впливу інноваційних цифрових технологій та автоматизації на соціально-психологічний клімат у логістичній галузі, а також впровадження заходів із покращення соціально-психологічного клімату на показники результативності логістичних компаній. Це включає проведення кількісних та якісних досліджень, таких як опитування та інтерв'ю з працівниками.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, логістичні компанії, безпека праці, інклюзивність, навчання та розвиток персоналу, інноваційні технології.

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 0, **бібл.:** 15

Abstract. The logistics industry is of great importance for global supply chains, ensuring the uninterrupted movement of goods and materials. In the context of rapid technological progress, the need to meet sustainable

development standards, increased geopolitical tensions, and especially the war in Ukraine, the logistics industry is facing new challenges and crisis phenomena. Effective personnel management in logistics companies can help solve specific problems faced by logistics companies and maintain their resilience and adaptability to threats. The aim of the work was to theoretically substantiate key areas for improving the socio-psychological climate in logistics companies and analyze the practical experience of leading logistics companies in Ukraine in this area. The methodological basis of the study was a comprehensive approach that combined theoretical and empirical analysis, as well as a comparative method for studying practical measures implemented by leading logistics companies Nova Poshta and Ukrposhta, which made it possible to identify effective practices for improving the socio-psychological climate. The result of the study characterized the essence of the concept of «socio-psychological climate» and presented the features of a favorable and negative socio-psychological climate. Key challenges and opportunities for personnel management in logistics companies were noted. Among the main areas of improvement of the socio-psychological climate in logistics companies are identified: implementation of training and development programs for employees, investments in talent development, use of HR analytics, implementation of a human-centric approach, ensuring a diverse and inclusive culture in the workplace. The work reveals what measures are implemented by such Ukrainian logistics companies as Nova Poshta and Ukrposhta to maintain a favorable socio-psychological climate. These measures relate to ensuring labor safety, particularly in the context of a full-scale war, ensuring inclusivity, transparency in the approach to remuneration, non-material motivation of employees, training and development of personnel. As a result of the work, it was noted that the examples of Nova Poshta and Ukrposhta prove the effectiveness of a comprehensive approach to personnel management with the use of material and non-material incentive measures to improve the socio-psychological climate in the team, which can affect the improvement of companies' performance, their resilience and adaptation to crisis conditions. The results of the study may be useful for logistics companies in the process of improving approaches to human resource management. Further research directions may concern the analysis of the impact of innovative digital technologies and automation on the socio-psychological climate in the logistics industry, as well as the implementation of measures to improve the socio-psychological climate on the performance indicators of logistics companies. This includes conducting quantitative and qualitative research, such as surveys and interviews with employees.

Keywords: socio-psychological climate, logistics companies, occupational safety, inclusivity, personnel training and development, innovative technologies.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 15

Постановка проблеми. Логістика відіграє важливе значення у світовій торгівлі та комерції, забезпечуючи переміщення товарів по всьому світу. Управління людськими ресурсами в логістиці має вирішальне значення для забезпечення ефективності та продуктивності галузі, проте має свої особливості, які повинні бути враховані в процесі прийняття управлінських рішень, особливо в кризових умовах. Війна в Україні стала найбільш серйозним викликом для логістичних компаній країни та їхнього персоналу. Управління персоналом в умовах війни має враховувати специфічні виклики, зумовлені необхідністю забезпечення безпеки співробітників та зниження рівня стресу, пов'язаного з воєнними діями. Забезпечення стійкого та сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним з ключових чинників ефективності логістичних компаній в умовах війни, що актуалізує досліджувану тему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Забезпечення стабільного та

сприятливого соціально-психологічного клімату є критично важливим фактором успішної діяльності компаній будь-якої галузі, що підтверджується численними дослідженнями. Н. Лапицька та А. Лісічкіна (2024) дослідили фактори, що впливають на залученість та задоволеність персоналу, а отже які сприяють покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. До таких факторів належать: умови праці, включно з режимом роботи, робочим графіком, обладнанням, зручністю інфраструктури, доступністю потрібних ресурсів; оплата праці, а також бонусні системи та системи страхування; можливості для розвитку та кар'єрного зростання, у тому числі навчання, підвищення кваліфікації, різноманітність завдань; стиль керівництва, підтримка та визнання з боку керівного персоналу; корпоративна культура, робочий клімат та цінності; баланс роботи та особистого життя. На думку Т. Самофалової та А. Оніщенко (2024), оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі потребує врахування низки факторів,

зокрема, склад працівників за статтю та віком, рівень професійної кваліфікації працівників, психологічна сумісність членів колективу, уникнення конфліктів між офіційним та неформальним керівництвом. На погляд дослідників, зростання ефективності забезпечується шляхом спілкування, яке є чинником впливу на прийняття рішень.

Однак поточні виклики, зумовлені війною в Україні, вимагають нових підходів до управління персоналом та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Н. Юрик та О. Гарматюк (2024) відзначили, що кадровий менеджмент компаній в умовах війни має передбачати навчання працівників працювати у незвичних умовах, забезпечення процесів релокації та роботи у надзвичайних ситуаціях, налагодження дистанційної роботи, забезпечення безперервної комунікації з персоналом, заохочення волонтерства, посилену увагу до адаптації працівників, які належать до внутрішньо переміщених осіб. Основними принципами управління персоналом в умовах війни, на думку дослідників, мають бути соціальна відповідальність, підтримка фізичного та ментального здоров'я співробітників, збереження кадрового складу.

І. Крамар та К. Баранов (2024) визначили ключові виклики для компаній з управління персоналом в умовах війни: забезпечення безпеки працівників, мобілізація кваліфікованих кадрів для захисту країни від агресора, забезпечення соціального захисту та стимулювання праці, суттєве погіршення соціально-психологічного клімату в робочих колективах, погіршення системи управління та комунікації, забезпечення інклюзивності, необхідність відповідати високим вимогам, які ставить перед компаніями євроінтеграційний процес. Незважаючи на складність повноцінної відбудови систем управління людськими ресурсами в умовах війни, дослідники пропонують певні рекомендації для забезпечення стабільності в поточній

ситуації та адаптації до викликів. Серед ключових напрямів підтримки вчені виділяють забезпечення психологічної підтримки та реабілітації робітників, впровадження гнучких графіків для робітників, які перебувають у зонах бойових дій або члени сімей яких постраждали від війни, впровадження програм розвитку та перепідготовки для адаптації до нових умов, впровадження систем підтримки або бонусних систем для фахівців, що працюють в складних умовах, впровадження нових технологій для покращення процесу управління персоналом, залучення експертів для отримання консультаційних послуг. О. Яворський та А. Гаврилюк (2024) наголосили на необхідності впровадження інноваційних методик управління персоналом, націлених на забезпечення та підтримку психологічного здоров'я робітників та збереження їхньої продуктивності. В якості успішних прикладів вчені наводять досвід таких компаній, як «Нова Пошта», «Укрпошта», «ДТЕК», «ПриватБанк», «АТБ-Маркет» та «Укрзалізниця». Інноваційні методики управління забезпечили цим компаніям безперебійне функціонування та стійкість навіть у найбільш складних умовах.

Проте зауважені роботи переважно не враховують унікальні особливості формування та розвитку соціально-психологічного клімату в логістичних компаніях. У наступних роботах розглянуто специфіку взаємовідносин у колективах логістичних компаній – як в цілому, так і в умовах воєнного стану.

На прикладі невеликих фінських постачальників логістичних послуг Р. Evangelista та ін. (2023) довели, що впровадження практик управління персоналом на основі знань в рекрутингу, навчанні, розвитку та мотивації персоналу суттєво впливає на логістичний потенціал, який, у свою чергу, пов'язаний з організаційною ефективністю компаній. Висновки дослідників підтверджують ефективність використання інноваційних методів для забезпечення продуктивності

персоналу логістичних компаній – і не в останню чергу через забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату.

А. Gupta та ін. (2022) наголосили на важливості готовності персоналу логістичних компаній до цифровізації логістичних операцій, яка є об'єктивною вимогою сучасності та відіграє критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній, особливо в кризових умовах. Вчені виявили три групи факторів, що впливають на готовність робочої сили до цифровізації: поведінкові, організаційні та технологічні. Забезпечення готовності персоналу до цифровізації логістичних операцій є важливим чинником ефективності діяльності та сприяє формуванню стабільного соціально-психологічного клімату всередині логістичних компаній.

Д. Ogedengbe та ін. (2024) зауважили, що стратегічне управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль в успіху та сталому розвитку організацій, особливо в динамічних та конкурентних галузях, таких як логістика та судноплавство. Галузь логістики та судноплавства зазнала значних трансформацій через глобалізацію, технологічний прогрес та зміну потреб клієнтів. Тому стратегії управління людськими ресурсами мають бути адаптованими до таких змін для ефективного управління людським капіталом та стимулювання ефективності компаній. Серед ключових викликів в управлінні персоналом логістичних компаній вчені відзначають залучення та утримання кваліфікованих фахівців, тимчасовий характер зайнятості, необхідність відповідати суворим стандартам безпеки та дотримувати вимоги. Відповідно, стратегії управління персоналом мають бути адаптивними, забезпечувати надійність найму, безперервне навчання працівників та кар'єрні можливості, а також використовувати новітні технологічні досягнення, що, окрім іншого,

підтримуватиме здоровий соціально-психологічний клімат в колективі.

В. Зенцов (2022) доходить висновку, що мотивація персоналу логістичних компаній має переважно носити нематеріальний характер та ґрунтуватися на розумінні важливості досягнення стратегічних цілей компанії, а також передбачати покращення умов праці. На думку дослідника, у стратегії управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» відсутні напрями, що передбачають створення прозорої комунікації між керівниками різних рівнів та робітниками, а також напрями для забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. З цього приводу в роботі порекомендовано посилити увагу до цих напрямів, що дозволить ТОВ «Нова Пошта» покращити мотивацію персоналу та, зрештою, призведе до загального підвищення ефективності праці.

М. Григорак та ін. (2022) зауважили, що трансформації, що відбуваються в логістичних системах, вимагають відповідних змін у корпоративній культурі логістичних компаній. Вчені запропонували використовувати метод ґрейдування для підвищення рівня вмотивованості персоналу логістичних компаній. Цей метод передбачає проведення оцінки та ранжування посад у відповідності до їх цінності для компанії, що забезпечує ефективний підхід до мотивації персоналу.

Г. Ковбас (2024) дослідив підходи до формування маркетингової політики управління персоналом в логістичних компаніях. Вчені встановили, що гнучкі моделі управління персоналом мають найвищу ефективність у логістичній галузі, особливо в умовах постійних змін та нестабільності ринку. Такі підходи дозволяють знизити плинність кадрів та підвищити лояльність працівників. Важливими факторами, що забезпечують ефективність в рамках гнучкого управління персоналом, є впровадження інноваційних технологій та розвиток корпоративної культури, яка забезпечує відкритість,

рівність та можливості кар'єрного зростання. Ефективність подібних підходів в роботі підтверджено на прикладах таких логістичних компаній, як «Нова Пошта» та «Meest».

С. Мішина та В. Вертегел (2024) вважають, що важливим елементом кадрової політики є оцінка персоналу, яка може не лише показати відповідність працівників їхнім посадам, а й покращити управління мотивацією та психологічний клімат у колективі. В логістичних компаніях оцінка персоналу має певні особливості. Так, необхідність дотримання термінів доставки, своєчасного виконання завдань та взаємодії з колегами висуває на перший план такі аспекти оцінки, як точність обліку, правильність оформлення документів, відсутність помилок, навички командної роботи.

Зауважені роботи показують необхідність забезпечення ефективного управління персоналом в сучасних умовах, розкривають специфічні особливості управління персоналом в логістичних компаніях, а також наголошують на важливості забезпечення відповідного соціально-психологічного клімату в цих компаніях. Висвітлені напрями підвищення ефективності управління персоналом, зокрема, рекомендації вчених щодо підвищення мотивації працівників, забезпечення належної адаптації, навчання тощо прямо та опосередковано впливають на покращення соціально-психологічного клімату в логістичних компаніях. Водночас, через постійний розвиток нових технологій та появу інноваційних підходів до управління персоналом, постає потреба у актуалізації існуючих досліджень шляхом аналізу останніх досягнень провідних логістичних компаній стосовно забезпечення стійкого та сприятливого соціально-психологічного клімату.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування ключових напрямів покращення соціально-психологічного

клімату в логістичних компаніях та аналіз практичного досвіду провідних логістичних компаній України у цьому напрямі. Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, що поєднує теоретичний аналіз і емпіричне узагальнення. Було застосовано методи аналізу та синтезу для вивчення джерел, що дозволило сформувати теоретичну базу дослідження, визначити сутність поняття «соціально-психологічний клімат» та охарактеризувати його ключові ознаки. Для дослідження практичного досвіду провідних логістичних компаній України – «Нової пошти» та «Укрпошти» було використано метод порівняльного аналізу, що дало змогу виявити конкретні заходи та практики управління персоналом, які вони впроваджують для покращення соціально-психологічного клімату. Результати теоретичного та емпіричного аналізу було узагальнено за допомогою методу індукції, що дозволило сформулювати висновки щодо ефективності комплексного підходу до управління персоналом в умовах кризових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально-психологічний клімат характеризує емоційний та моральний стан колективу через домінуючий психічний настрій, який формується через психологічне відображення умов життя та діяльності в міжособистісних відносинах. Також це поняття можна описати як стан групової психіки, зумовлений відношеннями між співробітниками та керівництвом, а також умовами та характером спільної діяльності (Самофалова & Оніщенко, 2024).

Соціально-психологічний клімат може мати як стимулюючий, так і пригнічуючий вплив на спільну діяльність колективу та творчу ініціативу, енергію та активність його членів. На рисунку 1 наведено основні риси сприятливого (стимулюючий вплив) та негативного (пригнічуючий вплив) соціально-психологічного клімату.

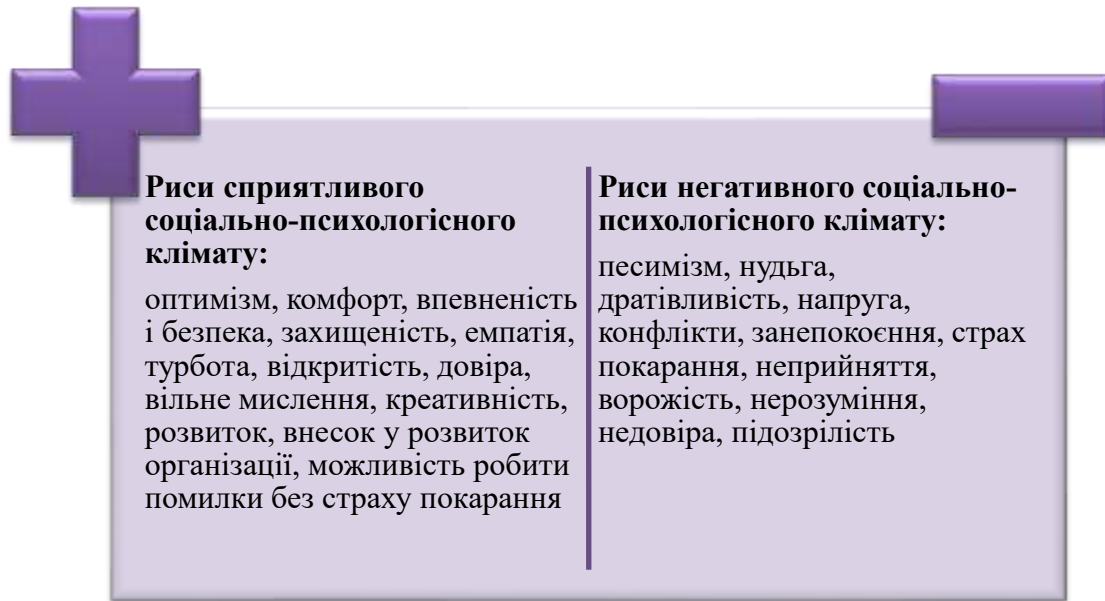


Рис. 1. Ключові риси сприятливого та негативного соціально-психологічного клімату

Джерело: узагальнено автором за Гетьман (2024)

Логістична галузь має критичне значення для глобальних ланцюгів поставок, забезпечуючи безперебійний рух товарів та матеріалів. Однак на сьогодні галузь стикається з рядом викликів та кризових явищ, пов'язаних з проблемами сталого розвитку, технологічним прогресом, посиленням геополітичного напруження тощо. У таких умовах належне управління персоналом логістичних компаній може сприяти вирішенню унікальних проблем, з якими стикаються логістичні компанії, та підтримувати їхню стійкість та адаптивність до загроз.

Серед ключових викликів управління персоналом в логістичних компаніях можна відзначити наступні: нестачу кваліфікованих кадрів, тимчасовий характер зайнятості, швидкий технологічний прогрес, необхідність дотримання галузевих норм. Нестача кваліфікованих кадрів та необхідність специфічних навичок персоналу посилює конкуренцію між логістичними компаніями у боротьбі за таланти. Тимчасовий характер зайнятості зумовлює додаткові часові та матеріальні витрати на постійне навчання та пошук нових співробітників. Необхідність дотримання галузевих норм може утворювати додаткове навантаження

на співробітників та керівний персонал, змушуючи компанії реалізовувати суворі програми навчання (Ogedengbe et al., 2024).

Серед ключових можливостей в управлінні персоналом логістичних компаній доцільно виділити використання технологій в процесі найму, брендингу роботодавця та стратегій залучення талантів, а також впровадження гнучкого графіку та дистанційної роботи (Ogedengbe et al., 2024). Ці напрями дозволять підвищити загальну ефективність процесу управління персоналом в цілому, а також сприятимуть формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі – зокрема.

Також, важливе значення безпосередньо для підтримки соціально-психологічного клімату в логістичних компаніях відіграє впровадження програм навчання та розвитку для співробітників, інвестиції у розвиток талантів. Це можуть бути ініціативи з безперервного навчання, зокрема, електронного навчання та програми розвитку лідерства, які дозволять постійно підвищувати компетентність працівників, надавати їм можливості для розвитку, самореалізації, кар'єрного зростання. В цьому контексті дієвим напрямом може стати розвиток співпраці з

навчальними закладами, що забезпечить розвиток необхідних навичок.

Серед інноваційних інструментів, що можуть використовуватися в процесі управління людськими ресурсами, також можна відзначити використання HR-аналітики (Human resources). Використання цього інструменту для покращення соціально-психологічного клімату може передбачати виявлення прихованих проблем в колективі, наприклад, причин плинності кадрів, недостатнього залучення співробітників або низької продуктивності, шляхом аналізу даних опитувань та показників результативності. Це дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані рішення порівняно з рішеннями, заснованими виключно на інтуїції та досвіді, та впроваджувати ефективні заходи для підвищення мотивації працівників, зниження напруги, стресу, покращення комунікації.

Однією з важливих тенденцій у сфері управління персоналом є використання людиноцентричного підходу. Цей підхід передбачає надання пріоритету благополуччю співробітників, забезпечуючи баланс між роботою та особистим життям. Це реалізується через впровадження гнучких графіків, можливості дистанційної роботи, надання спеціалізованих послуг для зменшення стресу та вигорання і забезпечення адаптації робітників.

Насамкінець, забезпечення різноманітної та інклюзивної культури на робочому місці для залучення талантів з різним досвідом, поглядами та походженням, підвищення креативності, інноваційності та можливостей вирішення проблем (Ogedengbe et al., 2024) може мати не менший позитивний вплив на покращення соціально-психологічного клімату в колективі, ніж матеріальне заохочення.

Проведений огляд ключових підходів та нових тенденцій удосконалення систем управління персоналом, зокрема, стосовно покращення соціально-психологічного клімату в колективі,

доцільно доповнити аналізом досвіду великих логістичних компаній України. Це дозволить визначити, як описані вище та інші інноваційні підходи використовуються на практиці та який мають ефект. Важливим аспектом в цьому контексті є те, що логістичні компанії України на сьогодні стикаються з критичними викликами, зумовленими війною, а отже оцінка підходів до управління людськими ресурсами в цих компаніях має враховувати специфічні виклики. Зауважений аналіз було проведено на прикладі компаній «Нова Пошта» та «Укрпошта».

Передусім, в офіційних звітах компаній розкрито аспекти щодо забезпечення безпеки праці, що в умовах війни є одним з ключових заходів для підтримки соціально-психологічного клімату колективу, адже мова йде не лише про робочі досягнення, а про життя та здоров'я співробітників. «Нова пошта» наводить наступні дані щодо інвестицій в безпеку праці під час війни: 162 млн. грн. було направлено на будівництво 245 укриттів; 4,1 млн. грн. становили інвестиції у обладнання 269 об'єктів системами оповіщення про повітряну тривогу; 660 працівників з прифронтових регіонів пройшли навчання ризикам, пов'язаним з вибухонебезпечними предметами; 20 млн. грн. інвестується щомісяця у здоров'я працівників. Також компанія наводить дані про інвестиції у традиційні засоби безпеки праці, функціонування медичних кабінетів у підрозділах компанії, медичний огляд та навчання працівників з тактичної медицини, страхування здоров'я та життя співробітників (Нова пошта, 2024).

«Укрпошта» поряд із реалізацією загальних заходів забезпечення безпеки праці реалізовує комплекс організаційних та інженерно-технічних заходів для забезпечення пожежної, техногенної безпеки та цивільного захисту об'єктів. До них належать: проведення заходів з покращення санітарного стану 73 захисних споруд цивільного захисту на суму 6 856,15 тис. грн.; закупівля 966 вогнегасників на

суму 751,9 тис. грн.; закупівля пожежних стендів, друкованої продукції, знаків безпеки тощо (Укрпошта, 2024).

Важливим для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату забезпечення інклюзивності. «Нова пошта» повідомляє, що близько 30% працівників компанії становлять жінки; в компанії працює понад 1000 людей з інвалідністю; близько 3000 людей віком від 50 років; близько 4200 людей, що мають дітей віком до 6 років; 3286 осіб (станом на 31.12.2023) було мобілізовано для захисту Батьківщини (Нова пошта, 2024). Частка жінок у гендерній структурі «Укрпошти» становить близько 80%; до вищого керівництва входить близько 33% жінок; середній вік персоналу компанії становить 46,9 років (Укрпошта, 2024).

«Нова пошта» впроваджує прозорий підхід до оплати праці як важливого напрямку мотивації працівників. Визначення обсягу оплати у компанії здійснюється із використанням методу грейдування, також передбачено нарахування винагород. Серед інших напрямів мотивації можна відзначити забезпечення працівників сучасними ергономічними робочими місцями та засобами малої механізації (електробайки, смарт-візки тощо). Компанія виплачує матеріальну допомогу працівникам, які постраждали внаслідок воєнних дій (або постраждали члени їхніх сімей), а також надає побутову, юридичну, психологічну допомогу (Нова пошта, 2024). В «Укрпошті» у 2023 році також діяло близько 20 положень про мотивацію працівників різних груп персоналу за результати робити залежно від виконуваних функцій. Управлінський персонал мотивується за виконання ключових показників ефективності. Проводяться одноразові заохочення працівникам за виконання особливо важливих завдань (Укрпошта, 2024).

Окремо «Нова пошта» розкриває інформацію про нематеріальну мотивацію працівників в рамках проекту «Доставка гарних новин», що надає можливість

співробітникам підтримувати один одного. Компанія проводить творчі конкурси та розвиває клуби за інтересами з метою зниження стресу, серед них: «Лю українську», «Нестрашна англійська», «Німецька крутецька», Клуб психологічної підтримки «Я поряд», Читацький клуб, Бігова спільнота Just Run, Футбольні клуби, Клуб амбасадорів (Нова пошта, 2024).

Обидві компанії проводять заходи з навчання та розвитку персоналу. «Нова пошта» проводить навчання у таких формах: дистанційне навчання на спеціалізованому порталі; тренінгове навчання; наставництво; навчання на робочому місці (Нова пошта, 2024). «Укрпошта» оприлюднює дані про підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, зовнішні заходи з навчання та розвитку на теми корпоративного управління, менеджменту, послуг в умовах воєнного стану та ін. Компанія проводить внутрішні тренінги та майстер-класи та реалізовує дистанційне навчання. Також «Укрпошта» сповіщає про проведення людино-заходів в межах реалізації 8 проєктів компанії: «Сільське відділення», «Доавтоматизація сільських ВПЗ», «Ємаркет Україна (OLX)», «Таємний покупець», «Модульна програма для територіальних менеджерів: (управлінські навички, управління командою, робота з клієнтом)», «Цифрова грамотність», «Порядок роботи на пристрої 3в1 в режимі ПРРО» (Укрпошта, 2024).

Висновки. Проведене дослідження дозволило визначити ключові напрями забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в логістичних компаніях – мотивація та навчання персоналу, забезпечення безпеки та комфорту, інклюзивність та ін. В роботі показано, що в умовах війни українські логістичні компанії активно впроваджують заходи для підтримки своїх співробітників та забезпечення безпеки та комфорту на робочому місці. Ключовими напрямами управління людськими ресурсами є забезпечення безпеки праці, інклюзивності, прозорості мотивації, розвитку та навчання

персоналу. Приклади «Нової пошти» та «Укрпошти» показують, що комплексний підхід до управління персоналом із застосуванням заходів матеріального та нематеріального заохочення сприяє покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, що, зрештою, підвищує результати компаній і дозволяє їм бути більш стійкими та здатними до адаптації в умовах посилених ризиків.

Подальші напрями досліджень можуть бути спрямовані на глибокий емпіричний аналіз впливу впроваджених заходів із покращення соціально-психологічного клімату, на рівень

задоволеності, мотивації та продуктивності працівників логістичних компаній. Це включає проведення кількісних та якісних досліджень, таких як опитування та інтерв'ю з працівниками. Важливим напрямом є також дослідження впливу пандемії, повномасштабної російсько-української війни та інших кризових явищ на психологічний стан персоналу в логістиці, а також розробка антикризових HR-стратегій. Також перспективним є аналіз впливу інноваційних цифрових технологій та автоматизації на соціально-психологічний клімат у логістичній галузі.

Література:

1. Evangelista, P., Kianto, A., Hussinki, H., Vanhala, M., & Nisula, A. M. (2023). Knowledge-based human resource management, logistics capability, and organizational performance in small Finnish logistics service providers. *Logistics*. № 7(1), С. 12. <https://doi.org/10.3390/logistics7010012>
2. Gupta, A., Singh, R. K., & Gupta, S. (2022). Developing human resource for the digitization of logistics operations: readiness index framework. *International Journal of Manpower*. № 43(2). С. 355-379. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0175>
3. Ogedengbe, D.E., Oladapo, J.O., Elufioye, O.A., Ejairu, E., & Ezeafulukwe, C. (2024). Strategic HRM in the logistics and shipping sector: Challenges and opportunities. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*. № 10(01). С. 294-305. <https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.1.0032>
4. Гетьман, О.О. (2024). Соціально-психологічний клімат: сучасне поняття та складові. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої науково.-практичної міжнародної конференції*. Харків: УкрДУЗТ. С. 290-292. <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/24470>
5. Григорак, М., Трушкіна, Н., & Чернух, Д. (2022). Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній. *Věda a perspektivy*. №7(14). С. 115-129. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)-115-129](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-115-129)
6. Зенцов, В.А. (2022). Мотиваційні аспекти формування системи розвитку персоналу у ТОВ «Нова Пошта». *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів*. Львів: Львівський торговельно-економічний університет. С. 441-444. https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/2021/2_ND_Zbirnik_konferencii_2022.pdf#page=441
7. Ковбас, Г. (2024). Сучасні підходи формування маркетингової політики управління персоналом логістичних компаній. *Економіка та суспільство*. №. (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-67>
8. Крамар, І., & Баранов, К. (2024). Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. №1 (30). С. 140-151. http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiyru_v.pdf
9. Лапицька, Н., & Лісічкіна, А. (2024). Розробка мотиваційних програм персоналу організацій в сучасних умовах. У П. В. Захарченко (ред.), *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: Матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Київ. С. 96. <http://ndekc.lviv.ua/pdf/21.06.2024.pdf#page=96>
10. Мішина, С., & Вертегел, В. (2024). Аналіз підходів до оцінювання персоналу логістичної компанії. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: зб. матеріалів IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Київ: КНЕУ. С. 133-135. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47424>
11. Нова пошта. (2024). Звіт зі сталого розвитку за 2023 рік. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/#reports
12. Самофалова, Т.О., & Оніщенко, А.І. (2024). Зростання ефективності підприємств через покращення соціально-психологічного клімату. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Сумський державний університет. С. 167-170. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/97548/1/Samofalova_group_mentality.pdf

13.Укрпошта. (2024). Звіт про управління за 2023 рік. https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2023.pdf

14.Юрик, Н.Є., & Гарматюк, О.О. (2024). Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах функціонування підприємства. In *Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів: монографія*. Київ: ФОП Шпак ВБ. С. 73-87. <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46772/2/ColMon>

[2024 Yuryk N Ye-Osoblyvosti kadrovoho menedzhmentu 73-87.pdf](#)

15.Яворський, О., & Гаврилюк, А. (2024). Інноваційні підходи до управління трудовими відносинами в умовах війни в Україні: аналіз сучасних методик та їх впровадження. *Universum*. № 11. С. 17-25. <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1186/1198>

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

УДК 314.15:316.6:159.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-387-397

Дата надходження: 30.08.2025

Дата прийняття до друку: 18.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

УКРАЇНСЬКИЙ КЕЙС: РЕПАТРІАНТИ МІЖ ОЧІКУВАННЯМИ Й РЕАЛЬНІСТЮ ПОВЕРНЕННЯ

Ольга Кочубейник

Д-р психол.н., головний науковий співробітник відділу психології політико-правових відносин, ІСПП НАПН України, м.Київ, Україна, e-mail: kochubeynyk@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6460-8494>

UKRAINIAN CASE: REPATRIATES BETWEEN EXPECTATIONS AND THE REALITY OF RETURN

Olga Kochubeinyk

Doctor of psychological sciences, chief researcher of the department of psychology of political and legal relations, Institute of Social and Political Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: kochubeynyk@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6460-8494>

Анотація. Статтю присвячено вивченню особливостей дистресу репатріації серед біженців війни, зокрема в умовах повернення до України. Стверджується, що дистрес репатріації відрізняється у «добровільних мігрантів» та біженців: якщо у перших він здебільшого зумовлений невідповідністю між очікуваннями щодо професійної реалізації та бізнес-можливостей і реальною соціально-економічною ситуацією на батьківщині, то у біженців війни джерелом дистресу виступає розрив між емоційно забарвленою надією на відновлення «дому» та реальною ситуацією, позначеною наслідками руйнувань, загрозами безпеці та трансформацією соціальних мереж. Для дослідження було залучено респондентів, які нещодавно повернулися до України, що забезпечило якісний і кількісний матеріал для аналізу. Збір даних здійснювався через відкриті питання, що дозволяли учасникам висловити власні оцінки та переживання. Отримані відповіді систематично кодувалися та об'єднувалися у тематичні категорії, що дало змогу виділити основні прояви дистресу та закономірності його формування. Показано, що дистрес репатріації формується під впливом двох взаємопов'язаних чинників: по-перше, через розрив між очікуваннями та реальною ситуацією після повернення, по-друге, через сприйняття та оцінювання відмінностей між Україною та країною тимчасового перебування. Найпотужніше психологічне навантаження створюють питання безпеки та організації повсякденного життя, бюрократичні та соціальні виклики для вразливих груп, економічні труднощі та високі ціни. Відмінності між країнами увиразнюються через корупцію, слабкість державних інституцій, проблеми побутової та інфраструктурної організації, обмежену підтримку у сфері освіти та соціальних гарантій. Підкреслено, що повернення біженців має стратегічне значення для виживання країни, оскільки репатріанти відновлюють демографічний і трудовий потенціал, а також соціальні та економічні зв'язки. Надання ефективної психологічної, соціальної та економічної підтримки може стимулювати «ланцюгову реакцію» серед інших потенційних репатріантів через соціальне моделювання та інформаційне поширення успішного досвіду інтеграції, підвищуючи їхню готовність і мотивацію до повернення.

Ключові слова: репатріація, біженці війни, реінтеграція, структурні та системні перешкоди, відмінності між очікуваннями й реальністю.

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

Abstract. The article focuses on the study of repatriation-related distress among war refugees, particularly in the context of returning to Ukraine. It is argued that the nature of repatriation distress differs between «voluntary migrants» and war refugees: for the former, it is primarily driven by discrepancies between expectations regarding professional advancement and business opportunities and the actual socio-economic situation in the home country, whereas for war refugees, distress stems from the gap between emotionally charged hopes of restoring «home» and the reality marked by the consequences of destruction, security threats, and the transformation of social networks. The study involved respondents who had recently returned to Ukraine, providing valuable qualitative and quantitative data for analysis. Data were collected through open-ended questions, allowing participants to express their own evaluations and experiences. The responses were systematically coded and grouped into thematic categories, enabling the identification

of key manifestations of distress and patterns of its formation. The findings indicate that repatriation distress is shaped by two interrelated factors: first, the gap between expectations and the actual post-return situation, and second, the perception and assessment of differences between Ukraine and the country of temporary residence. The most intense psychological burden arises from issues of safety and daily life organization, bureaucratic and social challenges for vulnerable groups, economic difficulties, and high costs. Differences between countries are highlighted by corruption, weak state institutions, challenges in daily and infrastructure organization, and limited support in education and social guarantees. The study emphasizes that refugee return is of strategic importance for the country's survival, as repatriates restore demographic and labor potential, as well as social and economic networks. Providing effective psychological, social, and economic support may stimulate a «chain reaction» among other potential repatriates through social modeling and the dissemination of successful integration experiences, enhancing their readiness and motivation to return.

Keywords: repatriation, war refugees, reintegration, structural and systemic barriers, discrepancies between expectations and reality.

Formulas: 0, **pic.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 10.

Постановка проблеми.

Повномасштабна війна, розв'язана Росією проти України у 2022 р., спричинила необхідність виїзду за кордон для значної частини населення з міркувань безпеки, збереження життя та здоров'я, а також для забезпечення безперервності освіти дітей і доступу до медичної допомоги. Для багатьох родин та окремих осіб такий крок став вимушеною стратегією виживання та збереження психологічної стабільності в умовах постійної небезпеки та руйнування інфраструктури. З часом частина з них повертається в Україну – добровільно або під тиском обставин. Проте процес повернення не завжди супроводжується полегшенням або очікуваним відчуттям «дому». Навпаки, багато біженців стикаються з новим джерелом психологічного дистресу, який пов'язаний із реінтеграцією в змінену соціальну, культурну та економічну реальність країни, в якій точиться війна.

Джерела такого дистресу та особливості його переживання у науковій літературі, з одного боку, доволі давно й прискіпливо вивчаються. З іншого – більшість таких досліджень стосуються трудової міграції, студентів за обміном, місіонерів, тобто осіб, які прийняли добровільне й раціонально виважене рішення про тимчасовий переїзд до іншої країни. А отже, ми можемо говорити, що психологічний досвід повернення буде різнитися насамперед різними вихідними обставинами, мотиваційними чинниками, соціальними ролями та психологічними настановами обох груп. По-перше, мотивація та характер виїзду мають

принципово різну природу. Для «добровільних мігрантів» (використаємо цю умовну назву для позначування щойно згаданих груп) мобільність є, як правило, усвідомленим і запланованим кроком, спрямованим на досягнення економічних або професійних цілей. Виїзд у цьому випадку супроводжується підготовкою: укладанням трудових контрактів, пошуком житла, оформленням необхідних документів; натомість біженці війни залишають країну вимушено, часто у терміновому порядку, через безпосередню загрозу життю та здоров'ю, без можливості попереднього планування та з мінімальним обсягом ресурсів. По-друге, відрізняється характер інтеграції у країні, до якої прибуває особа. «Добровільні мігранти» переважно легально залучені до ринку праці та зберігають економічну активність, тоді як біженці війни часто перебувають у ситуації правової невизначеності, обмеженого доступу до працевлаштування та додаткових бар'єрів, зокрема мовних. Ну і, нарешті, психологічне тло перебування за кордоном також має різну емоційну тональність, оскільки для «добровільних мігрантів» воно основним своїм змістом має відчуття контролю над власним життям та поступовою реалізацією поставлених завдань, у той час як у біженців війни домінують переживання втрати дому, соціальних зв'язків, а також посттравматичний досвід, який підсилює невизначеність щодо майбутнього (Blomqvist Mickelsson, 2025).

Відповідно, походження дистресу, пов'язаного з репатріацією, у «добровільних мігрантів» та біженців війни

матиме принципово різну природу. Очевидно, у перших він здебільшого буде зумовлений невідповідністю між наперед спланованими очікуваннями щодо професійної реалізації, використання накопичених за кордоном ресурсів або започаткування бізнесу та реальною соціально-економічною ситуацією на батьківщині, яка може виявитися менш сприятливою, ніж передбачалося, тоді як у других – джерелом дистресу постане розрив між емоційно забарвленою надією на відновлення «дому» та колишнього способу життя і фактичною реальністю, позначеною наслідками руйнувань, збереженням загроз безпеці та втратою або трансформацією соціальних мереж.

Формулювання цілей статті. На основі означеного припущення ми формулюємо мету, а саме: вивчення особливостей дистресу репатріації у біженців війни, зокрема визначення тих сфер, в яких виникають розбіжності між очікуваннями та реальністю після повернення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Хоча термін «дистрес репатріації» досі рідко вживається в психологічній літературі, аналіз досвіду повернення біженців і мігрантів до країн походження пов'язаний із рядом подібних переживань, що отримали відображення у різноманітній термінології. Водночас різноманітність термінів відображає відмінності у дослідницьких акцентах, які автори визначають як ключові для свого предмета вивчення. Найбільш популярним є термін «стрес репатріації» (repatriation stress), що можна тлумачити як загальний, багатогранний термін, який охоплює усі види стресу, пов'язані з процесом повернення додому. У свою чергу, реверсивний культурний шок (reverse culture shock) і шок повторного входження (re-entry shock) є специфічними формами репатріаційного стресу, причому перший акцентує увагу на культурних і емоційних труднощах, спричинених зіткненням із рідною культурою після тривалого перебування за кордоном, а другий – на

невідповідності між очікуваннями та реальним досвідом повторного входження в суспільство (El-Asri, Karfa & Farhane, 2024; Fanari & Segrin, 2023; Gaw, 2000; Martin, 2009; Ozola Cīrule & Martinsone, 2023). Акультураційний стрес при поверненні (acculturative stress upon return) більш фокусується на необхідності повторної адаптації до культурних норм і соціальних правил країни походження, підкреслюючи процеси зміни та пристосування. Він тісно пов'язаний із поняттями стресу реінтеграції (reintegration stress), які описують складнощі соціальної, економічної та культурної інтеграції в рідному суспільстві (Geeraert & Demoulin, 2013). Психологічний дистрес, пов'язаний із репатріацією (psychological distress related to repatriation) – це більш загальний термін, який може охоплювати як культурні, так і емоційні, ідентичнісні та соціальні аспекти дистресу (Sussman, 2001). Нарешті, дистрес повторної міграції (return migration distress) можна розглядати як комплексне явище, що поєднує в собі всі попередні аспекти і акцентує увагу на специфіці стресу, зумовленого саме міграційним поверненням (Ozola-Cīrule & Martinsone, 2025). Варто зазначити, що чітке розрізнення між термінами, які описують ті чи ті вияви стресу у процесі повернення біженців (наприклад, repatriation stress, reverse culture shock, acculturative stress upon return тощо), встановити складно або навіть неможливо, оскільки ці поняття часто перекриваються за змістом і описують взаємопов'язані явища різних аспектів однієї і тієї ж складної реальності адаптації. До того ж межі між культурними, емоційними, ідентичнісними та соціальними викликами, які вони позначають, є умовними та часто змінюються залежно від контексту дослідження, цільової групи та методології. Отже, замість суворого розмежування, доцільніше розглядати ці терміни як різні ракурси одного феномену – стресового досвіду, що супроводжує репатріацію, з яким стикаються біженці у процесі повернення і повторної інтеграції. І попри

різноманітність термінів, що використовуються для опису психологічних викликів у процесі повернення, усі вони, на наш погляд, мають спільний зміст і фокусуються на переживанні психологічного стресу, пов'язаного зі значними змінами в житті та середовищі особи. Головним спільним знаменником є невідповідність між очікуваннями щодо повернення та реальністю самого повернення. У центрі цих концептів – досвід втрати звичного середовища, почуття невідповідності очікувань і реальності, а також переживання ідентифікаційної нестабільності через розрив між минулим і теперішнім «я». Вони описують стан, у якому людина зіштовхується з необхідністю реадaptуватися, перебудувати свої соціальні ролі, відновити зв'язки з родиною й суспільством, а також переосмислити власну ідентичність у нових або змінених умовах. Також усі ці терміни підкреслюють мультифакторний характер стресу: він поєднує культурні (акультураційні), соціальні, економічні, емоційні та психологічні складові, які взаємодіють і можуть посилювати один одного.

Виклад основного матеріалу дослідження. У нашому дослідженні використовувалася вибірка доступних випадків, і, як свідчить назва, її особливістю є те, що дослідник обирає для дослідження тих учасників або випадки, які є найбільш доступними, легкодоступними чи зручними для збору даних. Основними аргументами на користь використання такого типу вибірки є час, ресурси, легкість доступу до респондентів. Зрозуміло, вибірка доступних випадків не є репрезентативною для всієї генеральної сукупності, через що її результати не можна безпосередньо узагальнювати на ширшу популяцію. Такий метод підвищує ризик систематичних помилок і спотворень через нерівномірне представлення різних груп. Однак у дослідницькій практиці, зокрема при вивченні досвіду репатріації біженців війни, така вибірка є майже основною,

позаяк множина практичних ускладнень не дають можливості формувати інші типи вибірових сукупностей. Тому, незважаючи на істотні обмеження вибірки доступних випадків, її застосування в дослідженні психологічного дистресу репатріації виявляється виправданим і обґрунтованим. Перш за все тому, що ця категорія респондентів є досить специфічною і вразливою групою, що ускладнює доступ до репрезентативних вибірок через соціально-політичний контекст, емоційну вразливість, а також логістичні та етичні обмеження.

Вибірка доступних випадків дала можливість нам оперативно та етично залучити учасників, які нещодавно повернулися до України, що забезпечує цінний якісний та кількісний матеріал для аналізу. А наш акцент на вивченні індивідуальних особливостей переживання дистресу в реальних умовах є особливо важливим з огляду на недостатню вивченість проблеми. Іншими словами, вибірка доступних випадків є практичним компромісом між науковою строгістю та реаліями дослідження в складних соціальних умовах. Звісно, результати такого дослідження потребують обережної інтерпретації і не можуть повністю репрезентувати всі аспекти досвіду українських біженців, однак вони слугуватимуть фундаментом для подальших, більш масштабних та репрезентативних досліджень.

До складу вибірки увійшли лише жінки (з очевидних причин), які повернулися в країну протягом січня-квітня 2025 р., а саме опитування проводилося в червні 2025 р. Такий інтервал було обрано для того, щоб дати учасницям час для первинної адаптації після повернення та забезпечити більш точну оцінку психологічного дистресу, пов'язаного саме з процесом репатріації, а не з негайними стресовими реакціями, що виникають у перші дні або тижні після повернення. Три місяці, на наш погляд, дали змогу виявити стабільніші прояви дистресу, а не тимчасові емоційні коливання, пов'язані з гострим

шоком або фізіологічними адаптаційними процесами. Крім того, такий методичний прийом дав можливість дійсно вивчати зв'язок між реальними умовами життя після повернення та психологічними проявами дистресу, оскільки за цей час повернені учасниці мали змогу оцінити, наскільки фактична ситуація відповідає їхнім очікуванням і планам. Тобто завдяки такому інтервалу отримані дані відображають більш реалістичний і релевантний досвід адаптації, що підвищує валідність висновків дослідження.

Загальна чисельність вибіркової сукупності увійшло 58 осіб, з них віком 18-25 р. – 6 осіб, 9,5%; 26-45 р. – 29 осіб, 46%; старше 46 років – 28 особи, 44%. Всі вони не мали проблем із житлом (житло збережене). Крім того, 52 особи, 82,5% або повернулися на колишнє місце роботи, або знайшли нове на момент опитування, 11 осіб, 17,5% перебували у стані пошуку стабільної роботи. Країна, з якої повернулися біженці, та регіон України, куди вони повернулися, нами не контролювалися, оскільки включення цих змінних суттєво перевантажило б анкетну частину при відносно невеликій інформативності. (Очевидно, що масового повернення до територій, наближених до зон бойових дій, не відбувається, тому фіксація регіональної специфіки не була значущою для завдань дослідження.)

Методи отримання та обробки емпіричних даних. Для збору емпіричних даних у дослідженні використовувалися відкриті питання, що дозволяли учасницям висловити власні переживання, оцінки та враження від процесу репатріації. Надалі отримані відповіді були систематично проаналізовані шляхом кодування та поділу на тематичні категорії, що дало змогу виокремити основні прояви дистресу репатріації та закономірності його прояву серед поверненців. Такий підхід належить до якісного контент-аналізу з індуктивною категоризацією, коли структуру даних формують на основі безпосереднього аналізу відповідей респондентів, а не заздалегідь визначених критеріїв. Цей

метод дає можливість зберегти індивідуальні нюанси досвіду кожної учасниці, одночасно виділяючи типові моделі переживання стресу, що забезпечує більш глибоке розуміння психологічних процесів, пов'язаних із репатріацією. Отримані категорії надалі стали основою для подальшого кількісного та якісного аналізу досліджуваного феномену.

Дані збиралися за допомогою онлайн-опитування через Google Forms, що забезпечувало можливість безпечного та оперативного збору інформації в умовах воєнного конфлікту. Використання онлайн-платформи дозволило охопити респонденток із різних регіонів країни, мінімізувати ризики для фізичної безпеки та знизити психологічне навантаження, пов'язане з особистими зустрічами. Така форма була зручною для учасниць, які могли відповідати у комфортних для себе умовах та у зручний час, що підвищує якість і достовірність отриманих даних. Цей формат також гарантував абсолютну анонімність учасниць, що сприяло більш щирим і детальним відповідям, оскільки респондентки відчували безпеку під час висловлення власних переживань. У якісних дослідженнях відкриті та щирі відповіді є ключовим чинником надійності та валідності даних, оскільки вони дозволяють відтворити справжній досвід досліджуваних і глибше зрозуміти психологічні процеси, пов'язані з репатріацією.

Респонденткам пропонувалося надати вільну відповідь на два питання: «1. Напевне, у Вас були певні очікування перед поверненням в Україну. Які невинуваті очікування виявилися найбільш болючими та неприємними?», «2. Країна, яка надала Вам захист, напевне має свої особливості. Напишіть, будь ласка, які саме особливості життя в Україні найбільше контрастують з життям за кордоном?». Обидва питання спрямовані на виявлення основних джерел психологічного дистресу, пов'язаного з процесом репатріації, через контраст між очікуваннями та реальним досвідом

повернення. Перше питання дозволяло зафіксувати емоційно значущі розриви між сподіваннями та фактичним досвідом, які є ключовим чинником психологічного дистресу після репатріації. Розбіжності між очікуваннями та дійсністю можуть спричиняти фрустрацію, розчарування, тривогу або відчуття втрати контролю, що безпосередньо відображає рівень стресу поверненців. Друге питання давало змогу виявити конкретні аспекти реінтеграції, що спричиняють труднощі, наприклад соціокультурні, економічні чи побутові контрасти. Адже відмінності між життям за кордоном і умовами в Україні також є джерелом стресу та дискомфорту, особливо коли повернені очікували певної стабільності або комфорту. Сукупно ці два питання уможливили виявлення психологічних та соціальних тригерів дистресу, пов'язаного з розривом між очікуваннями та реальною ситуацією після повернення.

Для аналізу відкритих відповідей учасниць було застосовано, як уже зазначалося, індуктивний контент-аналіз із тематичною категоризацією. Спочатку всі відповіді, зібрані через Google Forms, були прочитані, було виявлено ключові смисли та повторювані теми. Кожен фрагмент, що містив опис конкретного переживання чи ситуації, отримував код, який відображав його основний зміст. Наприклад, згадки про повітряні тривоги, складнощі пересування під обстрілами або страх війни кодувалися як елементи категорії «Безпека, війна, повсякденне життя в умовах війни». Далі коди об'єднувалися у ширші категорії, що дозволяло систематизувати ключові джерела дистресу та проблеми поверненців. У фінальному етапі категоризації здійснювалася перевірка узгодженості кодів та категорій, що дозволяло уникнути дублювання та надмірної деталізації. Отримані категорії, на наш погляд, відображають основні джерела дистресу репатріації, пов'язаного з розривом між очікуваннями та реальною ситуацією після повернення, і стали

основою для подальшого аналізу та формулювання висновків.

Інтерпретація категорій та кодів. Аналіз відкритих відповідей учасниць (63 відповіді загалом) дав можливість виокремити виділити вісім основних категорій, що відображають ключові джерела дистресу після повернення в Україну. Кожна категорія включає декілька кодів, які конкретизують специфічні фактори стресу та труднощів адаптації. У дужках вказано накопичений відсоток відповідей, що увійшли в категорію.

1. Безпека, повсякденне життя в умовах війни (19,5%) відображає психологічний тиск, пов'язаний із постійною загрозою для життя, а також фізичні та логістичні труднощі повсякденного існування. Коди включають: психологічний тиск і тривогу, фізичні та логістичні складнощі, втрату відчуття безпеки навіть вдома та відсутність адаптації до нових умов. Відповіді показують, що навіть у рідних домівках люди відчують постійну напругу, що особливо впливає на сім'ї з дітьми.

2. Соціальна агресія, зміни у спілкуванні, міжлюдські відносини (6,3%) ілюструє загострення міжособистісних конфліктів, втрату довіри до близьких і суспільства, відсутність домашнього комфорту і розвінчання ілюзій про єдність народу. Коди: зростання агресивності та нетерпимості, розчарування в близьких, відсутність домашнього тепла, розвінчання ілюзій. Результати демонструють, що повернення не завжди відновлює соціальну стабільність і підтримку.

3. «Державна система, корупція, бюрократія» (19,0%) підкреслює системні проблеми, які ускладнюють адаптацію та породжують відчуття безсилля. Коди включають: відсутність ефективного управління, пострадянську культуру і токсичну атмосферу, критику «урапатріотизму», високу роль волонтерів та відсутність реальних змін і реформ. Поверненці стикаються з нереформованою

бюрократією і потребою компенсувати її недоліки власними ресурсами.

4. «Бюрократичні та соціальні виклики для вразливих груп» (14,3%) відображає специфічні проблеми для дітей з інвалідністю, ВПО та інших уразливих груп. Коди: проблеми з доступом до послуг, стигматизація і дискримінація, недостатня державна підтримка, відсутність системного підходу у громадських організаціях, втрата житла та матеріальних ресурсів. Результати показують, що вразливі категорії відчують посилений психологічний і соціальний тиск.

5. «Особисті очікування та сімейні стосунки» (7,5%) ілюструє розрив між очікуваннями та реальністю щодо повернення, сімейних та професійних аспектів життя. Коди: реалізація очікувань змішана, відновлення сімейних стосунків, професійні надії часто не виправдовуються, відсутність ілюзій і реалістичний підхід, позитивне ставлення до Батьківщини. Відповіді свідчать про емоційну адаптацію і баланс між розчаруванням та прихильністю до рідної країни.

6. «Економічні труднощі та високі ціни» (11,1 %) включає фінансові та побутові фактори стресу. Коди: високі ціни на товари і послуги, відсутність гідної оплати праці, проблеми з житлом, порівняння із зарубіжним досвідом. Поверненці відчують економічний тиск і обмеженість ресурсів, що ускладнює стабілізацію побуту.

7. «Очікування від західної підтримки та міжнародної спільноти» (7,9%) відображає розчарування у зовнішній допомозі та соціальній мобілізації. Коди: розчарування у заході, відсутність єдності в суспільстві, толерантність до негативних проявів, зменшення волонтерської активності, розчарування у дружній підтримці. Відповіді демонструють, що очікування зовнішньої підтримки часто не збігаються з реальністю.

8. «Особисті ресурси, нетворкінг, соціальна активність» (7,9%) підкреслює роль індивідуальних ресурсів і соціальної

активності у процесі адаптації. Коди: використання соціальних мереж і онлайн-платформ, українська діаспора як потенціал для змін, втрата ресурсів при виїзді, зосередження на захисті вразливих. Результати свідчать, що особисті та колективні ресурси допомагають компенсувати труднощі та сприяють адаптації.

Аналіз отриманих результатів показує, що повернення до рідних домівок не сприймається як автоматичне відновлення безпеки та стабільності, а переживається як складний і багатошаровий процес адаптації. Найбільш поширеним джерелом стресу є безпека та повсякденне життя в умовах війни, що насправді було доволі очікуваним результатом, позаяк відображає переживання фізичної загрози, психологічний тиск і фізичні труднощі навіть у знайомому середовищі. Ми також відзначаємо, що значну частину стресових факторів для поверненців формують системні та бюрократичні перешкоди. Проблеми державної системи, корупції та неефективного управління ускладнюють адаптацію і породжують відчуття безсилля, змушуючи репатріантів компенсувати недоліки системи власними ресурсами. Для вразливих груп ці труднощі посилюються через обмежений доступ до послуг та недостатню державну підтримку, що створює додатковий психологічний і соціальний тиск. Іншими словами, виразним постає той факт, що бюрократичні та соціальні бар'єри, гальмуючи процес реінтеграції, значно посилюють навантаження на психіку та соціальні ресурси репатріантів. Економічні труднощі та високі ціни створюють відчуття обмеженості ресурсів і ускладнюють стабілізацію побуту, а розчарування у міжнародній підтримці підкреслює невідповідність очікувань і реальності, що додатково навантажує психіку поверненців. Невелику, але помітну частку респондентів турбують соціальні конфлікти та зміни міжособистісних відносин, складнощі у

сімейних стосунках та невідповідність очікувань реальним умовам, а також необхідність активно використовувати власні ресурси і соціальні зв'язки для адаптації. Отже, процес повернення сприймається не як фізичне повернення на батьківщину, а як надзвичайно складний психологічний і соціальний досвід, що пов'язаний із постійним стресом, необхідністю долати системні та економічні бар'єри, а також значним навантаженням на внутрішні ресурси і здатність до емоційної регуляції.

Аналіз відповідей на запитання «Країна, яка надала Вам захист, напевне має свої особливості. Напишіть, будь ласка, які саме особливості життя в Україні найбільше контрастують з життям за кордоном?» дав змогу виокремити основні категорії, що відображають сфери, у яких респонденти помічають найбільші відмінності між українськими реаліями та досвідом життя за кордоном. Кожна категорія – так само як і при кодування відповідей на перше питання – об'єднує низку кодів, які деталізують конкретні аспекти порівняння. У дужках наведено частку відповідей, що увійшли до кожної категорії.

1. Корупція, безкарність, слабкість державних інституцій (35,9%) відображає низьку ефективність та неспроможність державних структур забезпечувати виконання законів, захист прав громадян і стабільне функціонування системи управління. Ключові коди: поширеність корупції та безкарності, відсутність інституту репутації, неможливість покладатися на державні інституції, бюрократичні бар'єри, відсутність державної стратегії підтримки громадян (зокрема у сфері працевлаштування). Відповіді респондентів демонструють глибоку недовіру до держави та відчуття, що значні досягнення можливі лише всупереч, а не завдяки існуючій системі.

2. Соціальні та культурні відмінності (поведінка людей, соціальні норми) (14,7%) показує розбіжності у міжособистісній комунікації, суспільних нормах та культурних цінностях між Україною та

країнами перебування. Ключові коди: відвертість чи непрямість у спілкуванні, рівень соціальної активності, емоційний тон суспільства, ставлення до роботи та відпочинку, толерантність до відмінностей, відчуття інтеграції чи відчуження. Відповіді свідчать, що українці часто цінують прямотинність, активність і здатність до взаємодопомоги, тоді як за кордоном відзначають більш розмірений ритм життя, вищу соціальну толерантність, але й певну закритість до чужинців.

3. Життя та побут (транспорт, логістика, доступність послуг, інфраструктура) (22,4%) вказує на практичні аспекти повсякденного життя, що впливають на комфорт та швидкість вирішення побутових і адміністративних питань. Ключові коди: організація транспорту, якість доріг та міської інфраструктури, рівень діджиталізації, бюрократичні процедури, цінова доступність товарів і сервісів. Респонденти зазначають, що за кордоном краще налагоджені транспортні системи, планування міського простору та соціальні сервіси, хоча іноді в Україні певні процеси відбуваються швидше й менш формалізовано.

4. Освіта, виховання, соціальні гарантії (9,6 %) висвітлює відмінності у системі освіти, підходах до виховання та державній підтримці сімей. Ключові коди: фінансова допомога на дітей, інклюзивність освіти, фізичне виховання, безпека та соціальна поведінка, повага до сімей з дітьми. Відповіді вказують, що за кордоном більше уваги приділяється системній підтримці дітей та молоді, а також формуванню навичок безпечної й відповідальної поведінки, тоді як в Україні така підтримка часто є обмеженою або носить формальний характер.

5. Екологія та організація міського простору (9,6%) відображає відмінності у ставленні до довкілля, якості громадських просторів та культури взаємодії в міському середовищі. Ключові коди: стан екології, поводження з тваринами, сортування відходів, якість дорожньої інфраструктури,

безпека пішоходів, культура водіння. За кордоном, за свідченнями респондентів, більш розвинені системи екологічної відповідальності та організації дорожнього руху, а також рідше трапляються прояви агресії у публічному просторі.

6. Позитивні аспекти України (7,7%) відображає елементи життя, які респонденти вважають перевагами у порівнянні з країнами перебування. Ключові коди: доступність і швидкість медичних послуг, стиль викладання, емпатійність, працьовитість і надійність людей. Попри критику багатьох сфер, учасники дослідження високо оцінюють людські якості співвітчизників та деякі ефективні елементи системи, зокрема в освіті та охороні здоров'я.

Можна зробити висновок, що контрасти сприймання, пов'язані з корупцією, безкарністю, враженням про низьку ефективність державних структур чинять найбільший вплив на переживання дистресу. (Принагідно зазначимо, що цей результат нами сприймався як цілком очікуваний). Соціальні та культурні відмінності проявляються у міжособистісній комунікації, суспільних нормах та культурних цінностях між Україною та країнами перебування. Респонденти відзначають різницю у відкритості та соціальній активності, емоційному тоні суспільства, ставленні до роботи та відпочинку, толерантності до відмінностей, що впливає на відчуття інтеграції чи відчуження. Практичні аспекти життя та побуту, включно з транспортом, логістикою, доступністю послуг, інфраструктурою, істотно впливають на комфорт та швидкість вирішення побутових і адміністративних питань. Респонденти зазначають, що за кордоном транспортні системи та соціальні сервіси організовані краще. (Слід зазначити, що така категорія також була доволі очікуваною, хоча дещо несподіваною виявилася її висока частотна наповненість). Відмінності у сфері освіти, виховання та соціальних гарантій демонструють обмеженість системної

підтримки дітей та молоді в Україні порівняно із зарубіжними країнами. Респонденти вказують на необхідність більшої уваги до інклюзивності освіти, фінансової допомоги, формування навичок безпечної поведінки та підтримки сімей з дітьми. Екологія та організація міського простору відображає якість громадських просторів і культуру взаємодії в міському середовищі. За кордоном, за словами респондентів, більш розвинені системи екологічної відповідальності та організації дорожнього руху, а також рідше трапляються прояви агресії у публічному просторі.

Окремо слід озвучити останню категорію. Так, позитивні аспекти життя в Україні включають людські якості співвітчизників, доступність і швидкість медичних послуг, надійність людей. Попри численні проблеми, респонденти визнають наявність певних ефективних елементів системи та цінують соціальні ресурси всередині країни. Отже, основним джерелом дистресу репатріантів, що лежить у площині відмінностей між Україною та західними країнами, виявляються проблеми корупції та організація повсякденності. Водночас позитивні аспекти життя в Україні – людські якості співвітчизників, доступність медичних послуг і надійність людей – пом'якшують частину навантаження та сприяють адаптації.

Висновки. Результати свідчать, що дистрес репатріантів дійсно можна розглядати як такий, що формується під впливом двох взаємопов'язаних джерел: по-перше, через розрив між очікуваннями та реальністю після повернення, і по-друге, через «контрасти» між Україною та країнами перебування. У першому випадку, найсильніше психологічне навантаження створюють питання безпеки та організації повсякденного життя, адже війна залишає постійне відчуття загрози, порушує ритм звичного життя та потребує мобілізації внутрішніх ресурсів. Додатково, бюрократичні та соціальні виклики для вразливих груп, економічні труднощі та

високі ціни підсилюють відчуття фрустрації і безсилля. Можемо додати, що дистрес посилюється через сприймання відмінностей між Україною та країнами перебування: найсильніше впливають корупція та слабкість державних інституцій, які відчутно контрастують із більш ефективними системами управління за кордоном, а також побутові та інфраструктурні труднощі, обмежена підтримка у сфері освіти, соціальні гарантії та організація міського простору. Водночас, навіть за наявності негативних контрастів, позитивні аспекти життя в Україні частково пом'якшують стрес та сприяють адаптації.

Зазначимо, що в професійних психологічних колах – з огляду на важливість процесу повернення біженців – доволі часто йде мова про необхідність розробки спеціалізованих програм психологічної підтримки, які допомагатимуть репатріантам справлятися з дистресом, відновлювати емоційну стабільність та ефективно адаптуватися до умов на батьківщині. Але слід враховувати, що «коефіцієнт корисної дії» таких програм навряд чи може бути високим, адже дистрес репатріації формується переважно під впливом чинників, які не залежать від суб'єктивного сприйняття чи особистих очікувань, а мають об'єктивний характер. До таких факторів належать низька ефективність державних структур, бюрократія, обмежена соціальна та освітня підтримка, складнощі у повсякденній організації життя та доступності життєвих ресурсів. У комплексі вони створюють тривалу напругу, яку неможливо, на наш погляд, повністю усунути лише психологічними інтервенціями, хоча спеціалізовані програми, звісно, можуть пом'якшувати емоційний тиск і сприяти адаптації репатріантів.

Пом'якшення дистресу репатріантів можливе лише через комплексний підхід, що поєднує державні, соціальні та індивідуальні ресурси. Але, оскільки війна триватиме це невизначений час, усунення найпотужнішого джерела дистресу

репатріантів – бюрократичних бар'єрів та низької ефективності державних структур і відсутність соціальних гарантій – залишається «відкритим питанням». Адже в умовах воєнного конфлікту державні інституції мають обмежені можливості для проведення системних реформ, забезпечення прозорості процедур та стабільного функціонування соціальних сервісів. Слід також враховувати, що ці труднощі посилюються «довоєнним» спадком, що суттєво загострює проблему та ускладнює подолання цих структурних бар'єрів.

На рівні громади та локальних ініціатив можна очікувати вищих результатів від програм допомоги, оскільки громади безпосередньо взаємодіють із репатріантами, враховують їхні конкретні потреби та контекст повсякденного життя. Це сприятиме оперативному реагуванню на труднощі, тобто надавати персоналізовану підтримку та створювати середовище довіри і взаємопомочі. Крім того, такі ініціативи сприяють відновленню соціальних зв'язків, зміцненню почуття належності до спільноти та зменшенню емоційного навантаження, що є важливим чинником пом'якшення дистресу репатріації.

Індивідуально репатріанти можуть використовувати власні ресурси, такі як соціальні мережі, нетворкінг, участь у громадських ініціативах та розвиток навичок емоційної регуляції, щоб адаптуватися до нових умов і відновити відчуття контролю над повсякденним життям.

Повернення біженців в Україну є однією з основ її виживання, оскільки репатріанти не лише відновлюють демографічний та трудовий потенціал країни, а й відтворюють соціальні та економічні зв'язки на місцях. У тих випадках, коли біженцям надаватимуть ефективну підтримку – психологічну, соціальну та економічну – можна очікувати «ланцюгової реакції» серед інших репатріантів. Механізм цього ефекту діятиме через соціальне моделювання та

інформаційне поширення: досвід успішної реінтеграції перших повернених слугуватиме сигналом безпеки та

можливостей для тих, хто ще розглядає варіант повернення, підвищуючи їхню готовність і мотивацію до репатріації.

Література:

1. Blomqvist Mickelsson, T. (2025). Ukrainian refugees' differentiated treatment: A critical and systematic review. *Global Networks*, 25(1), Article e12502. <https://doi.org/10.1111/glob.12502>
2. El-Asri, Samira, Karfa, El, & Farhane, Hamza. (2024). Dealing with Reverse Culture Shock after Cultural Exchange: Contributing Factors and Coping Strategies. *Journal of Psychology and Behavior Studies*. 4. 51–56. 10.32996/jpbs.2024.4.1.6.
3. Fanari, A., & Segrin, C. (2023). Reentry Shock and the Role of Communication in Psychological Health: A Study of Abrupt Reentry During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Intercultural Communication Research*, 52(5), 493–512. <https://doi.org/10.1080/17475759.2023.2239819>
4. Gaw, K. F. (2000). Reverse culture shock in students returning from overseas. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(1), 83–104. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(99\)00024-3](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(99)00024-3)
5. Geeraert, N., & Demoulin, S. (2013). Acculturative stress or resilience? A longitudinal multilevel analysis of sojourners' stress and self-esteem. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(8), 1241–1262. <https://doi.org/10.1177/0022022113478656>
6. Liem, A., Renzaho, A. M. N., Hannam, K., Lam, A. I. F., & Hall, B. J. (2021). Acculturative stress and coping among migrant workers: A global mixed-methods systematic review. *Applied psychology. Health and well-being*, 13(3), 491–517. <https://doi.org/10.1111/aphw.12271>
7. Martin, J. (2009). Patterns of communication in three types of reentry relationships: An exploratory study. *Western Journal of Speech Communication*. 50. 10.1080/10570318609374224.
8. Ozola Cīrule, I., & Martinsone, B. (2023). *The Relationship among Re-Entry Shock, Coping Modes, and Psychological Re-Adjustment of Adult Latvian Return Migrants*. 19-38. 10.22364/htqe.2023.02.
9. Ozola-Cīrule, I., & Martinsone, B. (2025). Identification of stress factors in returning migrants in Latvia. *Frontiers in psychology*, 15, 1515406. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1515406>
10. Sussman, N. M. (2001). Repatriation transitions: Psychological preparedness, cultural identity, and attributions among American managers. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(00\)00046-8](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(00)00046-8)

УДК 159.923

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-398-405

Дата надходження: 19.08.2025

Дата прийняття до друку: 25.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ОСОБЛИВОСТІ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ СУЧАСНИХ СТАРШОКЛАСНИКІВ

Галина Радчук¹, Вікторія Олексюк², Ірина Стецик³

¹Д-р психол. наук, професор, професор 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>

³Магістр психології, психолог-консультант, м. Ужгород, Україна e-mail: irina.stetsyk@gmail.com

FEATURES OF THE VALUE ORIENTATIONS OF CONTEMPORARY HIGH SCHOOL STUDENTS

Halyna Radchuk¹, Viktoriya Oleksyuk², Iryna Stetsyk³

¹Doctor of Psychological Sciences, Professor 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>

³Master of Psychology, counseling psychologist, Uzhhorod, Ukraine, e-mail: irina.stetsyk@gmail.com

Анотація. Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню та емпіричному дослідженню особливостей ціннісних орієнтацій сучасних старшокласників. З'ясовано, що період ранньої юності є найбільш чутливим для становлення системи ціннісних орієнтацій як стійкого утворення особистості, що зумовлює успішність професійного самовизначення і вибір подальшого життєвого шляху. Визначено, що ціннісні орієнтації відображають свідоме ставлення особистості до соціальної дійсності і тому визначають широкую мотивацію різних форм її активності та істотним чином впливають на всі аспекти життя особистості. В основу емпіричного дослідження покладено підхід Ш. Шварца, який виокремлює десять мотиваційних типів, відповідно до їх центральної цілі: влада, досягнення, гедонізм, стимуляція, самостійність, універсалізм, доброта, традиція, конформізм, безпека. Емпіричне дослідження показало, що найважливішою для старшокласників є така цінність, як «самостійність», що включає у себе свободу думок і дій, креативність, унікальність, самодостатність, можливість вибирати власні цілі, допитливість. Незначущими для юнаків і дівчат є цінності влади, контролю, домінування, управління іншими, вплив на людей і події, поваги до культурних і релігійних звичаїв та традицій, збереження традицій. Дівчата хочуть бути самостійними, унікальними, неповторними, чуйними, добрими, вірними, успішними, цілеспрямованими, впливовими. Вони надають децю меншого значення таким цінностям як «гедонізм», «безпека», «конформізм» і «універсалізм». Цінності «влада», «стимуляція», «традиції» визнаються найменш важливими. Хлопці ж прагнуть свободи, незалежності і творчості, захищеності, стабільності, вірності, відвертості. Цінності «стимуляція», «досягнення», «влада» відсуваються на другий план, а найменш важливими для хлопців є цінності «універсалізм», «конформізм» та «традиції».

Ключові слова: старшокласники, цінності, ціннісні орієнтації, типи цінностей.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 5; бібл.: 6

Abstract. The article is devoted to the theoretical justification and empirical study of the peculiarities of value orientations of modern high school students. It has been found that the period of early adolescence is the most sensitive for the formation of a system of value orientations as a stable formation of personality, which determines the success of professional self-determination and the choice of a further life path. It has been determined that value orientations reflect the conscious attitude of the personality to social reality and therefore determine the broad motivation of various forms of its activity and significantly influence all aspects of the personality's life. The empirical study is based on the approach of S. Schwartz, who distinguishes ten motivational types according to their central goal: power, achievement, hedonism,

stimulation, independence, universalism, kindness, tradition, conformity, and security. Empirical research has shown that the most important value for high school students is «independence», which includes freedom of thought and action, creativity, uniqueness, self-sufficiency, the ability to choose one's own goals, and curiosity. Values such as power, control, domination, managing others, influencing people and events, respect for cultural and religious customs and traditions, and preserving traditions are insignificant for young men and women. Girls want to be independent, unique, one-of-a-kind, sensitive, kind, loyal, successful, determined, and influential. They attach slightly less importance to values such as “hedonism,” “security,” “conformism,” and “universalism.” The values of “power,” “stimulation,” and “tradition” are considered the least important. Boys, on the other hand, strive for freedom, independence, creativity, security, stability, loyalty, and openness. The values of “stimulation,” “achievement,” and ‘power’ are pushed into the background, and the least important values for boys are “universalism,” “conformity,” and “tradition.”

Keywords: high school students, values, value orientations, types of values.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tab.:** 5; **bibl.:** 6

Постановка проблеми та її актуальність. Сучасне суспільство характеризується стрімкою глобалізацією, зростаючою дезінтеграцією та розшаруванням, знеціненням культурної, моральної, етнічної ідентичності, що висуває нові вимоги до становлення особистості в ранній юності. Суспільство потребує відповідальної, активної особистості, зі сформованими патріотизмом, моральними якостями та гуманістичними цінностями. Особливо актуальною є проблема становлення цінностей сучасної молоді в переломні періоди історії, які переживає сучасна Україна.

Дослідження Ж. Вірної, І. Галяна, В. Дуб, З. Карпенко, Н. Пов'якель, Л. Романюк, Ю. Сошиної, З. Шевчук та ін. показують, що сходження особистості до цінностей є складним і багатограним процесом. Це особливо чітко проявляється у період ранньої юності в старшому шкільному віці, який є найбільш сенситивним для становлення системи ціннісних орієнтацій як стійкого утворення особистості (Романюк, 2009). Провідною у цей час є навчально-професійна діяльність, у рамках якої формується готовність юнаків і дівчат до усвідомленого та самостійного професійного самовизначення, завдяки чому відкривається можливість обирати життєвий шлях і нести відповідальність за цей вибір. Успішність професійного самовизначення залежить від зв'язку системи особистісних смислів та цінностей із вибором адекватної за змістом професійної діяльності. У цьому контексті самовизначення старшокласників виступає

своєрідним відправним пунктом у розвитку особистості, істотним чином впливаючи на все подальше її життя. Суб'єктивні цінності індивіда гармонійно поєднуються із пріоритетами професійної діяльності, утворюючи ціннісно-смыслову єдність, яка зумовлює вибір подальшого майбутнього. Відтак, так важливо відстежувати ціннісні пріоритети особистості в ранній юності.

Мета статі полягає у висвітленні емпіричних показників дослідження особливостей ціннісних орієнтацій сучасних старшокласників.

Виклад основного матеріалу. Цінності тісно пов'язані зі світом культури, який розглядають як сферу духовної діяльності людини, її моральну свідомість, що відображає ступінь духовного багатства людини (Шевчук, 2012). Відтак, в цінностях на перший план виступає те, що відповідає уявленням людини про сутнісне її призначення, що визначає такі мотиви поведінки, що спонукають особистість до самоствердження і самоактуалізації загалом (Радчук, 2014). При цьому цінності перебувають в певній ієрархічній системі, що позначається як ціннісні орієнтації. Науковці ціннісні орієнтації визначають як усвідомлену спрямованість особистості на певні значущі предмети чи явища (цінності) з метою задоволення своїх потреб. Ціннісні орієнтації виконують роль своєрідного регулятора активності особистості в предметній і соціальній дійсності (Сошина, 2016). Ціннісні орієнтації можна розглядати як такі складні утворення особистості, що включають різні рівні і форми усвідомлення ставлень особистості до предметного і соціального світу, до себе,

усвідомлення свого Я, свого місця в цьому світі та свого минулого і майбутнього (Радчук, 2014).

Інакше кажучи, ціннісні орієнтації відображають свідоме ставлення особистості до соціальної дійсності і тому визначають широку мотивацію різних форм її активності та істотним чином впливають на всі аспекти життя особистості.

Для діагностики цінностей особистості старшокласників нами була обрана методика Ш. Шварца, яка має достатньо розроблену теоретичну основу і є ефективною для вивчення цінностей і ціннісних орієнтацій як груп, так і окремих індивідів (Шевчук, 2012). Ш. Шварц виокремлює три типи ціннісних переваг: цінності адаптації, що відображають спрямування на усунення тривоги з приводу фізичної і економічної безпеки; цінності соціалізації, обумовлені орієнтацією на інших людей; цінності індивідуалізації, що відповідають спрямованості на особистісне зростання і розвиток (Schwartz, 1999).

Ш. Шварц стверджував, що найбільш істотним змістовним аспектом, який лежить в основі відмінностей між цінностями, є тип мотиваційних цілей, які вони виражають. Тому він згрупував окремі цінності у типи цінностей, відповідно до спільності їх цілей. Автор обґрунтував це тим, що базові людські цінності, які з високою вірогідністю виявляються у всіх культурах, це ті, які представляють універсальні потреби людського існування (біологічні потреби, необхідність координації соціальної взаємодії і вимог функціонування групи). Він відібрав цінності, згрупував їх у десять мотиваційно відмінних типів, які, на його думку, охоплюють базові типи. Приведемо коротке визначення мотиваційних типів, відповідно до їх центральної цілі:

- влада – соціальний статус, домінування над людьми і ресурсами;
- досягнення – особистісний успіх у відповідності до соціальних стандартів;

- гедонізм – насолода чи чуттєве задоволення;
- стимуляція – збудження і новизна;
- самостійність – самостійність у думках, діях і вчинках;
- універсалізм – розуміння, толерантність і захист благополуччя всіх людей та природи;
- доброта – збереження і підвищення благополуччя усіх людей;
- традиція – повага і відповідальність за культурні і релігійні звичаї та традиції;
- конформізм – обмеження дій і вчинків, котрі можуть нашкодити іншим і не відповідають соціальним очікуванням;
- безпека – безпека і стабільність суспільства, стосунків і самого себе (Schwartz, 1999).

Водночас Ш. Шварц розробив теорію динамічних відносин між ціннісними типами, у якій описується концептуальна організація системи цінностей. Він стверджував, що дії, що здійснюються щодо кожного типу цінностей, мають психологічні, практичні і соціальні наслідки, які можуть вступати в конфлікт, чи навпаки, бути сумісними з іншими типами цінностей (Schwartz, 1999).

Емпіричне дослідження проводилося зі старшокласниками 10-х та 11-х класів на підставі використання методики вивчення цінностей особистості Ш. Шварца (Семків, 2013). Обсяг вибірки – 132 учні (68 дівчат і 64 хлопців).

Аналізуючи емпіричні показники, ми будемо порівнювати не індивідуальні ціннісні шкали, а простори ціннісних переваг певної групи із просторами інших груп. Для цього ми розділили групи за віком і будемо порівнювати між собою результати учнів 10-х та 11-х класів) (табл. 1).

Розглянемо зведену таблицю групових результатів. У цьому дослідженні нами було виокремлено наступні групи:

- 1 – група учнів 10-х класів,
- 2 – група учнів 11-х класів,
- 3 – група дівчат,
- 4 – група хлопців,
- 5 – група всіх учнів загалом.

Таблиця 1

**Розподіл ціннісних пріоритетів учнів
за методикою вивчення цінностей особистості Ш. Шварца**

Група	Ціннісні шкали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Конформізм	Традиції	Доброта	Універсалізм	Самостійність	Стимуляція	Гедонізм	Досягнення	Влада	Безпека
10-і класи	4,06	3,32	4,67	3,96	4,81	3,59	4,02	4,63	4,05	4,61
11-і класи	4,03	3,36	4,49	4,23	4,81	3,31	4,45	4,51	4,04	4,31
дівчата	4,42	3,57	4,71	4,27	4,94	3,69	4,48	4,89	4,11	4,43
хлопці	3,73	3,41	4,79	3,83	4,57	4,31	3,91	4,13	3,95	4,51
Всі учні загалом	4,05	3,34	4,58	4,09	4,81	3,45	4,24	4,57	4,04	4,46

Проводимо повторне ранжування цінностей і привласнюємо ранг №1 цінності із найбільшим середнім балом, наступній цінності – ранг №2 і т.д. У

результаті отримуємо таблицю із груповими ієрархіями ціннісних орієнтацій (табл. 2).

Таблиця 2

Рангові значення типів цінностей учнів 10-х та 11-х класів

№	Типи цінностей	групи		
		10 – і класи	11 – і класи	загалом
1	Конформізм	5 (4,06)	9 (4,03)	7 (4,05)
2	Традиції	10 (3,32)	10 (3,36)	10 (3,34)
3	Доброта	2 (4,67)	3 (4,49)	2 (4,58)
4	Універсалізм	8 (3,96)	7 (4,23)	6 (4,09)
5	Самостійність	1 (4,81)	1 (4,81)	1 (4,81)
6	Стимуляція	9 (3,59)	6 (4,31)	9 (3,95)
7	Гедонізм	7 (4,02)	4 (4,45)	5 (4,24)
8	Досягнення	3 (4,63)	2 (4,51)	3 (4,57)
9	Влада	6 (4,05)	8 (4,04)	8 (4,04)
10	Безпека	4 (4,61)	5 (4,31)	4 (4,46)

У стовпчиках подано внутрішньо-груповий ранг названої цінності і середнє арифметичне значення групових оцінок за вказаною шкалою цінності. Бачимо деякі розбіжності у важливості певних цінностей за різними групами. Водночас деякі цінності отримують один і той же ранг за важливістю. Тому було б цікаво порівняти

ціннісні простори учнів вікових груп, зокрема, 10-х та 11-х класів.

Якщо трансформувати цю таблицю таким чином, щоб ціннісні шкали розташовувались у порядку зменшення їх значення і важливості, то вона буде виглядати наступним чином (табл. 3).

Таблиця 3

Структури цінностей учнів різних вікових груп

№ рангу	10 – і класи	11 – і класи	Загалом
1	Самостійність	Самостійність	Самостійність
2	Доброта	Досягнення	Доброта
3	Досягнення	Доброта	Досягнення
4	Безпека	Гедонізм	Безпека
5	Конформізм	Безпека	Гедонізм
6	Влада	Стимуляція	Універсалізм
7	Гедонізм	Універсалізм	Конформізм
8	Універсалізм	Влада	Влада
9	Стимуляція	Конформізм	Стимуляція
10	Традиції	Традиції	Традиції

Цінності, що потрапили до верхньої частини ієрархії, ми інтерпретували як визначальні, до середньої частини як бажані, але не дуже значущі, до нижньої, – як незначущі. Отже, цінність, яка визнана найбільш значущою, співпала у всіх групах, виокремлених за віковим критерієм. При цьому варто відзначити деяку різницю між середніми значеннями балів шкали, що зайняла 1 ранг і шкали, що зайняла 2-й ранг. Найбільш важливою і цінною старшокласники одностайно визнали шкалу «самостійність», що включає у себе наступні цінності: свобода думок і дій, унікальність, креативність, самодостатність, самостійне цілепокладання, допитливість. Ш.Шварц зазначав, що визначальна мета даного типу цінностей полягає в самостійності мислення і вибору способів дій, в творчості і дослідницькій активності (Schwartz, 1999).

Отже, перш за все старшокласники прагнуть самостійності. Розглянемо, які ціннісні шкали зайняли 2-й ранг та 3-й ранг в ієрархії ціннісних орієнтацій. Учні 10-х класів визнали другою за важливістю ціннісну шкалу «доброта», що включає в себе: вірність (відданість друзям), чесність, щирість, відвертість, корисність (прагнення працювати на благо інших), відповідальність, надійність, схильність прощати, незлобливість. Майже таку ж кількість балів, що і «досягнення» отримала ціннісна шкала «стимуляція», що містить такі цінності, як цілеспрямованість, працелюбність, натхненність, авторитетність, компетентність, успішність. Учні 11-х класів визначили другою за важливістю ціннісну шкалу «стимуляція», а третьою – «доброта». Таким чином, для старшокласників важливо бути незалежними від інших,

унікальними, творчими, компетентними у певній сфері, відповідальними, чесними, щоб здобути успіх у житті.

Цінності «безпека», «гедонізм», «універсалізм» загалом визнаються бажаними, але не дуже значущими, тобто їх числовий показник (у середньому від 4 до 4,5 балів) значущий, але є цінності, які визнаються більш важливими і висувуються на перші місця.

Особливої уваги заслуговує група цінностей, визнана старшокласниками, як незначущі. Це цінності, яким ми за описаною процедурою присвоїли ранги 8, 9 і 10, а саме на останнє 10-те місце одностайно учні відсунули ціннісну шкалу «традиції», що включає у себе наступні цінності: стриманість, скромність, підкорення життєвим обставинам, релігійність, збереження традицій і звичаїв. На 9-му місці у десятикласників опинилася ціннісна шкала «стимуляція», що включає цінності: прагнення до новизни, мінливість життя, сміливість, пошук пригод,

ризикованість. У 11-х класів 9-ий ранг отримала ціннісна шкала «конформізм» – ввічливість, самодисципліна, самообмеження, слухняність, виконавчість, повага до старших. На 8-ме місце учні 10-х класів відсунули ціннісну шкалу «універсалізм», учні 11-х класів – «влада». Отже, на даний момент неістотними у своєму житті юнаки вважають владу, контроль, домінування, управління іншими, вплив на людей і події, врахування інтересів інших людей, уникання конфронтації, поміркованість, лагідність, скромність, збереження традицій.

Також проаналізовано, наскільки близько знаходяться за своїми ціннісними орієнтаціями дівчата і хлопці. На основі групових результатів за методикою визначення цінностей особистості визначаємо показники для співставлення ціннісних просторів дівчат і хлопців. Таблиця 4 наочно демонструє нам співпадіння і розбіжності у ціннісних пріоритетах дівчат і хлопців (табл. 4).

Таблиця 4

Рангові значення типів цінностей дівчат і хлопців

№	Типи цінностей	дівчата	хлопці
1	Конформізм	6 (4,42)	9 (3,73)
2	Традиції	10 (3,57)	10 (3,41)
3	Доброта	3 (4,71)	1 (4,79)
4	Універсалізм	7 (4,27)	8 (3,83)
5	Самостійність	1 (4,94)	2 (4,57)
6	Стимуляція	9 (3,69)	4 (4,31)
7	Гедонізм	4 (4,48)	7 (3,91)
8	Досягнення	2 (4,84)	5 (4,13)
9	Влада	8 (4,11)	6 (3,95)
10	Безпека	5 (4,43)	3 (4,51)

У стовпчиках подано внутрішньо-груповий ранг названої цінності і середнє арифметичне значення групових оцінок за вказаною шкалою цінності. Бачимо значні розбіжності у визнанні важливості певних цінностей різними групами (особливо в центральній частині структури) і,

одночасно, деякі цінності одностайно визнаються як надзвичайно важливі (чи неважливі). Для порівняння ціннісних просторів дівчат і хлопців змінюємо цю таблицю таким чином, щоб ціннісні шкали розташовувались у порядку зменшення їх значення і важливості (табл. 5).

Таблиця 5

Структури цінностей дівчат і хлопців старшого шкільного віку

Дівчата	№ рангу	Хлопці
Самостійність	1	Доброта
Досягнення	2	Самостійність
Доброта	3	Безпека
Гедонізм	4	Стимуляція
Безпека	5	Досягнення
Конформізм	6	Влада
Універсалізм	7	Гедонізм
Влада	8	Універсалізм
Стимуляція	9	Конформізм
Традиції	10	Традиції

Аналізуючи структури цінностей дівчат і хлопців, перш за все хочемо відзначити, що виявилось лише одна ціннісна шкала, рангові значення якої повністю співпали у дівчат і хлопців, а саме: шкала, яка займає ранг №10 – «традиції», що включає в себе стриманість, скромність, підкорення життєвим обставинам, релігійність, збереження традицій і звичаїв.

Для дівчат важливе місце займають цінності «самостійність», «досягнення» і «доброта» (1-ий, 2-ий та 3-ій ранги), у хлопців вони зайняли відповідно другий, п'ятий і перший ранги. Дані цінності є дуже важливими, як для хлопців, так і для дівчат. У хлопців ще значний ранг має ціннісна шкала «безпека» (3-є місце), яку дівчата відсунули відповідно на п'яту позицію. Хочеться звернути увагу на значну різницю у рангах ціннісної шкали «стимуляція», що об'єднує прагнення до новизни, мінливість життя, сміливість, пошук пригод, ризикованість – у хлопців вона займає четверту позицію, а у дівчат – аж дев'яту і визнається як незначуща. Це свідчить про те, що у хлопців більше проявляється прагнення отримувати нові відчуття та враження.

Загалом, емпіричне дослідження показало істотні відмінності не лише у

ціннісних пріоритетах учнів 10-х та 11-х класів, але й юнаків і дівчат.

Висновки. Таким чином, період ранньої юності є найбільш сенситивним для становлення системи ціннісних орієнтацій як стійкого утворення особистості, що зумовлює успішність професійного самовизначення і вибір подальшого життєвого шляху. Ціннісні орієнтації ми розуміємо як відносно динамічне утворення, яке відображає значущі ставлення особистості до предметів і явищ зовнішнього світу, спрямовує активність людини в певному напрямку і регулює цю активність. Емпіричне дослідження показало, що

1. Найбільш важливою і цінною старшокласники одноставно визнали цінність «самостійність», що включає у себе: свободу думок і дій, креативність, унікальність, самодостатність, можливість вибирати власні цілі, допитливість.

2. Дівчата хочуть бути самостійними, унікальними, неповторними, чуйними, добрими, вірними, успішними, цілеспрямованими, впливовими. Вони надають дещо меншої ваги таким цінностям як «гедонізм», «безпека», «комформізм» і «універсалізм». Цінності «влада», «стимуляція», «традиції» визнаються найменш важливими.

3. Хлопці також прагнуть свободи, незалежності і творчості, захищеності, стабільності, вірності, відвертості. Цінності «стимуляція», «досягнення», «влада» відсовуються на другий план. Найменш важливими визнаються цінності «універсалізм», «конформізм», «традиції».

Література:

1. Радчук Г. К. (2014). Аксіопсихологія вищої школи: монографія. Тернопіль: ТНПУ, 2014. 380 с.
2. Романюк Л. В. (2009). Цінності в структурі особистості. *Проблеми сучасної психології. Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України*, 2009, 4, 340–353.
3. Сошина Ю.М. (2016). Психологічні особливості формування ціннісно-смыслових настановлень у підлітковому віці. Дисерт. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук. Київ, 2016, 224 с. URL: <https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f7>

Перспектива подальшого дослідження полягає у розробці та реалізації програми розвитку ціннісно-смысловой сфери старшокласників через актуалізацію сфери самосвідомості на підставі механізму інтерналізації.

[240c71-484f-4be7-b7ac-2197a9232390/content](https://doi.org/10.24007/240c71-484f-4be7-b7ac-2197a9232390/content) (дата звернення 19.07.2025).

4. Семків І. І. (2013). Адаптація методики Ш. Шварца «Портрет цінностей» українською мовою. *Практична психологія та соціальна робота*, 1, 12–28.
5. Шевчук З. М. (2012). Життєві цінності особистості як передумова розвитку духовного потенціалу в юнацькому віці. *Проблеми сучасної психології*, 1, 83–87.
6. Schwartz Shalom H. (1999). Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23–47.

УДК 159.95:001.8

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-406-412

Дата надходження: 02.09.2025

Дата прийняття до друку: 25.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

НАУКОВІ УЯВЛЕННЯ ПРО ІДЕНТИЧНІСТЬ СУБ'ЄКТА НА ПЕРЕТИНІ СУБ'ЄКТНО-ВЧИНКОВОЇ ТА РЕЛЯЦІЙНОЇ МЕТОДОЛОГІЙ

Ольга Петрунько

Д-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: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>

SCIENTIFIC CONCEPTS ABOUT SUBJECT IDENTITY AT THE INTERSECTION OF SUBJECT-ACTIVE AND RELATIONAL METHODOLOGIES

Petrunko Olga

Doctor of Psychological Sciences, Senior Research Fellow, Professor of the Academic and Scientific Institute of Psychology, KROK, Kyiv, Ukraine, e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>

Анотація. У статті проаналізовано сучасні наукові уявлення про індивідуальну та соціальну ідентичність особистості: з одного боку, як про загально-психологічний та соціально-психологічний феномен, який визначає її місце як носія тих чи тих ідентичностей в актуальних для неї індивідуально-психологічній і соціальній реальностях, а з другого – як про чинник особистісного зростання і дальшої самоактуалізації особистості в цих реальностях, які чи то накинута їй соціумом попри її вибір, чи то свідомо ухвалені й привласнені (інтеріоризовані) нею як її власний вибір.

Особливу увагу приділено ідеям представників суб'єктно-вчинкової методології, згідно з якою цілкова відповідальність особи за якість власного життя покладається на неї виключно як на суб'єкта й повноправного його автора. Обґрунтовано думку, що процеси становлення особистості та набуття нею особистісної зрілості тісно пов'язані зі становленням й усвідомленням нею системи власних ідентичностей та набуттям належного інструментарію «користування» нею та контролю над нею. Акцентовано увагу, що зріла система ідентичностей корелює з суб'єктністю особистості, і що те й інше дає підстави вважати особистість повноправним автором своєї життєвої історії. Показано також, що можливість та успішність формування цих глибоко внутрішніх психологічних феноменів можливе лише в умовах соціального середовища, насиченого достатніми і якісними соціальними комунікаціями (соціальними реляціями), що створює можливість для якісного обміну інформацією, емоціями та інтераціями, заснованого на принципах зворотного зв'язку між учасниками цих комунікацій.

Показано, що якнайкраще висловлені ідеї пояснюються на стику суб'єктно-вчинкової та реляційної дослідницьких методологій. Показано також, що, згідно з ідеями суб'єктно-вчинкової методології, носієм зрілої системи ідентичностей може бути лише суб'єкт із зрілою суб'єктністю, активно включений в соціальні комунікації й відповідальний за все те, що відбувається з ним у просторі особистого і соціального буття. Тож саме суб'єктові як автору власних вчинків належить і персональне авторство за створення власної життєвої історії і на правах її автора, і на правах її співавтора. Згідно з реляційною методологією, призначення учасників соціальних реляцій полягає в тому, щоб бути активними і відповідальними учасниками цих реляцій разом з іншими та поділяти з ними відповідальність за спільно здобуті результати. Тож ідеться про осіб, які будують історію свого життя переважно у співавторстві з іншими.

Ключові слова: ідентичність, особистість, суб'єкт, суб'єктно-вчинковий підхід, вчинок, суб'єкт як автор власної життєвої історії, реляційний підхід, соціальні реляції, суб'єкт як співавтор своєї життєвої історії.

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

Abstract. The article analyzes modern scientific ideas about the individual and social identity of a person: on the one hand, as a general psychological and socio-psychological phenomenon that determines the place of the individual as a carrier of certain identities in the individual-psychological and social realities relevant to him, and on the other hand,

as a factor of personal growth and further self-actualization of the individual in these realities, which are either imposed on her by society despite her choice, or consciously adopted and appropriated (internalized) by her as her own choice.

Particular attention is paid to the ideas of representatives of the subject-action methodology, according to which full responsibility for the quality of one's own life rests exclusively with the subject as its full author. The idea is substantiated that the processes of personality formation and its acquisition of personal maturity are closely related to the formation and awareness of the system of one's own identities and the acquisition of the appropriate tools for "using" it and controlling it. It is emphasized that a mature system of identities correlates with the subjectivity of the individual, and that both give grounds to consider the individual as the full author of his or her life story. It is also shown that the possibility and success of the formation of these deeply internal psychological phenomena is possible only in the conditions of a social environment saturated with sufficient and high-quality social communications (social relations), which creates an opportunity for high-quality exchange of information, emotions and interactions, based on the principles of feedback between participants in these communications.

It is shown that the best expressed ideas are explained at the intersection of subject-action and relational research methodologies. It is also shown that, according to the ideas of the subject-action methodology, the bearer of a mature system of identities can only be a subject with mature subjectivity, actively included in social communications and responsible for everything that happens to him in the space of personal and social existence. Therefore, it is the subject, as the author of his own actions, who also has personal authorship for creating his own life story, both as its author and as its co-author. according to the relational methodology, the purpose of participants in social relations is to be active and responsible participants in these relations together with others and to share responsibility with them for the jointly achieved results. Thus, we are talking about individuals who build the story of their life mainly in co-authorship with others.

Keywords: identity, personality, subject, subject-act approach, act, the subject as the author of his life story, relational approach, social relations, the subject as a co-author of his life story.

Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 0; bibl.:12

Постановка проблеми та її актуальність. У нестабільних, агресивних і вочевидь небезпечних реаліях сучасного Світу, який, як нині щоденно повідомляють засоби масової комунікації, стоїть на порозі Третьої світової війни, активується питання про збереження (а насамперед – про самозбереження, оскільки розраховувати на сторонню допомогу можна дуже обмежено) фізичного й психічного здоров'я особистості і людства в цілому. Отже, дослідники особистості змушені шукати відповіді на актуальні питання щодо її стійкості, здатності опиратися змінам, нав'язаним їй попри її волю, та виходити з ситуацій соціально-психологічних потрясінь не просто відносно неушкодженою, а й збагаченою новими знаннями і досвідом. І на нашу думку, належить уважно поставитися до аналізу таких феноменів як особистість, ідентичність, суб'єкт, як автор чи як співавтор власного життя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як показує аналіз фахової психологічної літератури, феномен під назвою «ідентичність» є одним з найфундаментальніших у полі теоретичних і прикладних досліджень психології

особистості (Maslow, 1954; Rogers, 1961; Erikson, 1996; Хорні 2025; Титаренко, 2003; Плющ & Ложкін, 2009; Петрунько & Даценко, 2025). Згідно з визначеннями вказаних авторів, особистість – це те, як людина ідентифікує й «розміщує» себе в Світі – світі матерії, світі інформації, світі інших людей, світі свого внутрішнього психологічного буття. З огляду на це ідентичність є унікальним психологічним механізмом самоувідповіднення людини із Світом, значення якого не тільки важливе для успішності цієї взаємодії, а й для психологічного здоров'я й психічної цілісності особистості, що не випадково в загальній і соціальній психології, в організаційній психології і психології розвитку, в інших науках про психіку і поведінку людини, а також у клініко-психологічній практиці поняття «особистість» і «ідентичність» застосовуються майже як синоніми. Наприклад, коли «здорова» особистість розглядається й аналізується як належно організована, відносно добре усвідомлена й самокерована система ідентичностей. Натомість «проблемна» особистість позначається термінами «множинна особистість» або «особа з множинною

ідентичністю», які означають наявність психологічного дефекту особистісної сфери людини саме в площині усвідомлення нею наявних ідентичностей і контролю над ними.

Умови сучасного постінформаційного Світу – з характерними для нього радикалізмом, динамізмом та турбулентністю – не можуть не впливати на його учасників (тих, хто в цьому Світі живе, діє, перебуває, навіть при великому бажанні не може протівитися чи бодай уникати цього впливу, який дедалі більше набуває якості інформаційної агресії й інформаційно-психологічного тиску). Цей тиск так чи так позначається як на особах з належно розвиненою суб'єктністю, тобто на тих, кому притаманна достатньо зріла й належно контрольована система особистих ідентичностей (яка в цьому разі виконує функцію механізму спротиву і захисту особистості від соціально-інформаційної інтервенції), так і на тих, чия система ідентичностей є незрілою, нестійкою й уразливою на соціальні впливи. Однак, у першому й у другому разі засоби і результати впливу неоднакові. А це залежить від якості соціальних комунікацій (власне, від якості соціальних реляцій), в яких перебувають їх учасники, а також від того, якою мірою ці реляції задовольняють базові, в т.ч. і соціальні потреби та сприяють їх особистісному росту й самоактуалізації (Maslow, 1954; Титаренко, 2003; Татенко, 2017; Петрунько & Даценко, 2025).

Наразі, маємо констатувати, що надзвичайно актуальними для сучасних наук про психіку і поведінку людини є методологія суб'єктно-вчинкового підходу та методологія реляційного підходу, які дають можливість прогнозувати місце, роль і траєкторію становлення системи ідентичностей особистості та її суб'єктності в сучасному постінформаційному світі. Суб'єктно-вчинкова методологія зосереджується насамперед на внутрішній сутності особистості та її поставанні як суб'єкта

власного життєздійснення, тобто як активного й відповідального автора власних вчинків і, відповідно, як *автора власного життя* (Татенко, 2017). Реляційна методологія спрямована на дослідження процесуальної сторони та умов становлення особистості в просторі соціальних реляцій (соціальних дій і взаємодій, які неодмінно передбачають наявність й урахування зворотних зв'язків між учасниками соціальної комунікації у вибудовуванні разом з ними спільного буття й спільного досвіду (Ryan & Deci, 2000; Кочубейник, 2014; Татенко, 2017; Данилевський, 2025). Відтак, згідно з реляційною методологією, особистість розвивається і набуває суб'єктності у співавторстві з іншими учасниками реляційної соціальної взаємодії як *повноправний з іншими співавтор життя*.

Формулювання мети дослідження.

Метою дослідження, представленого в цій статті, є аналіз пріоритетів суб'єктно-вчинкового й реляційного підходів у дослідженнях ідентичності суб'єкта в загальній, соціальній, клінічній психології та в практиці надання практичної допомоги у сфері психології особистісного зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. За канонами класичної психологічної науки, репрезентованої у загальній психології, психології особистості, соціальній психології та інших науках про психіку і поведінку людини, одним з головних понять наукового психологічного дискурсу, яке якнайкраще увідповіднюється з розумінням феномену «особистість», є поняття «ідентичність», в якому репрезентовано найважливішу сутність особистості, а саме – її осмислене співвіднесення себе з самою собою та із світом навколо себе (Maslow, 1956; Rogers, 1961; Erikson, 1996; Ryan & Deci, 2000; Татенко, 2017; Титаренко, 2023). З таким розумінням ідентичності цілком може конкурувати поняття «свідомість». Включення в поле нашого аналізу виміру «свідомості» начебто ускладнює аналіз, однак, якщо прийняти положення, що

ідентичність – це «релевантний відповідник свідомості», то виникає можливість залишитися в полі аналізу ідентичності як відповідності особистості соціальному простору її буття, і це цілком узгоджується з традиційними поглядами класичної психології.

Однак, сучасні політико-економічні, соціокультурні, інформаційні й інші процеси, які повсякчас відбуваються в усіх без виключення соціумах, створюють умови і слугують чинником відповідних змін в них самих, в т.ч. й чинником кількісної і якісної трансформації усталених там уявлень про ідентичність (як результат особистісного розвитку в процесі соціалізації) та ідентифікацію (як процес цього розвитку). У нинішньому інформаційному світі процеси конструювання і трансформації ідентичностей прискорюються, урізноманітнюються й істотно залежать: 1) від соціального контексту, його якості й різноманітності; 2) від якості соціальної, в т.ч. масової комунікації, за яких ідентичність добудовується на основі «живих» дискурсивних практик; 3) від інтелектуальних і особистісних здатностей суб'єктів цієї комунікації аналізувати й осмислювати перебіг соціального буття і себе в ньому (Батраченко, 2012; Петрунко & Даценко, 2025).

Умови й особливості соціальної комунікації в постінформаційних, постмодерних суспільствах спричинили й нові умови для функціонування науки, в т.ч. і психології, яка набула ознак посткласичної, постінформаційної, постмодерної і т. ін., та спричинили появу нових систем уявлень і знань про ідентичність, її природу, чинники її становлення тощо. Відтак ідентичність розглядається не як фіксована в часі система уявлень, що формується й усталюється в результаті виховання, навчання і розвитку в процесі первинної соціалізації особистості, а як невпинний в часі і просторі процес її включення в існуючий навколо неї соціокультурний дискурс та її залучення в створені іншими

суб'єктами дискурсивні процеси і практики. Ці роздуми потребують додаткового аналізу і нових висновків, можливо й парадоксальних з погляду класичної науки, однак вони не можуть бути спростовані чи відхилені через неможливість їх пояснення тут і тепер. Тож ми пропонуємо спиратися не лише на класичні уявлення про ідентичність як систему уявлень суб'єкта про себе і Світ та усвідомлення безперервності свого існування в цілісності і єдності минулого, нинішнього й майбутнього (Erikson, 1996; Плющ & Ложкін, 2009; Татенко, 2017), а й на уявлення про текстову, дискурсивну її природу. Згідно з цими уявленнями ідентичність, як глибоко індивідуальний та соціально-психологічний феномен, не є ригідною когнітивно-емоційною структурою свідомості особистості. Це радше гнучка й динамічна структура, що є результатом перманентного дискурсивного процесу, яка повсякчас трансформується в умовах соціального діалогу, обміну значеннями і смислами між його учасниками, заснованому на соціальних реляціях, неодмінною ознакою яких є зворотний зв'язок. У соціальному діалозі особистість може виступати й аналізуватися в двох важливих соціально-психологічних функціях: 1) як **повноправний автор власного життя**, – і цю її здатність, а також можливість це досліджувати, аналізувати й інтерпретувати представлено в методології суб'єктно-вчинкового підходу; 2) як **повноправний співавтор співбуття з іншими**, і ця ідея співавторського діалогу, в якому вибудовуються ідентичності й відповідні картини світу її носіїв, якнайкраще представлена в методології реляційного дослідницького підходу (Плющ & Ложкін, 2009; Татенко, 2017).

Згідно з реляційною методологією, ідентичність неодмінно потребує діалогу й обов'язкового зворотного зв'язку. Вона не може дискутувати сама з собою – їй потрібен учасник дискусії. І якщо вона не знаходить такого учасника в соціальному просторі її реального життя, то вона

змушена шукати його в інших, альтернативних просторах: 1) у зовнішньому просторі, наприклад, у просторі обраних нею соціальних мереж чи в оффлайнових мережах (а там є чимало як придатного, так і непридатного для якісних соціальних реляцій); 2) у власному психологічному просторі, де вона «відшукує» нові ідентичності, здатні перебувати в реляціях одна з одною, і в цьому разі йдеться не лише про адаптивні, а й про дезадаптивні наслідки пошуку, зокрема про формування невротичної (аутичної, множинної, перфекційної і т. ін.) особистості.

Основні принципи реляційного підходу:

1. Пріоритет соціальних реляцій (соціальних зв'язків, комунікацій, відносин, стосунків, взаємин) над індивідуальними стосунками – психічний стан людини значною мірою залежить від якості її соціальних зв'язків. Людина зростає і формується в процесі реляційних зв'язків (взаємодії, відносин, взаємин, стосунків, ставлень) з довкіллям, тобто у контексті реляційної взаємодії з предметним світом і світом інших людей (родиною, друзями, близьким і віддаленим соціумом).

2. Активна динаміка особистості та її комунікацій (реляцій): соціальні реляції є надзвичайно динамічними, і цей динамізм виявляється не так у внутрішніх факторах, як у факторах зовнішніх стосунків людини з її оточенням.

3. Пріоритет реляцій у сфері міжособистісних стосунків – конфлікти, травми, підтримка та любов відіграють ключову роль у формуванні психіки, при цьому якість цих стосунків може як позитивно, так і негативно впливати на психологічні стани і психологічне здоров'я учасників комунікації.

4. Інтерсуб'єктність – визнання того, що особистість формується через обмін емоціями й переживаннями та символами і смислами з іншими людьми.

5. Соціальний обмін на мотиваційних засадах – як істота апріорі

соціальна, людина приречена бути включеною в систему (мережу) соціальних реляцій, аби повсякчас задовольняти свої нагальні потреби – психофізіологічні, психологічні та соціальні (Ryan & Deci, 2000; Петрунко & Даценко, 2025).

Означені принципи реляційного підходу можуть бути застосовані:

1) у клінічній психології та психіатрії, зокрема в практиці психотерапії та консультування із застосуванням традицій реляційного орієнтованого підходу й відповідних методів психодинамічної, гуманістичної, когнітивно-поведінкової та сімейної терапії, зокрема, для корекції розладів психіки і поведінки клієнтів (розладів прив'язаності, депресії, тривожних станів тощо) через актуалізацію міжособистісних зв'язків й терапевтичних відносин як частини загального процесу зцілення);

2) в педагогічній та віковій психології, коли йдеться про стосунки та взаємини між учнями, педагогами та батьками; про психологічну підтримку дітей у навчально-виховних закладах (соціалізація, адаптація, булінг): особливості девіантної поведінки та її корекцію; про розвиток мотивації, емпатії й співпереживання, прив'язаності, а також про допомогу дітям, які зазнали травматичних впливів (зневага, насильство, інші втрати; про інші обставини, що пов'язані з питаннями розвитку дитини, її навчання, виховання і соціалізації;

3) у соціальній та організаційній психології, в т.ч. HR: наприклад, у сфері досліджень корпоративної культури, соціальних ролей та групової динаміки в організаціях і професійних командах: досліджень впливу соціального середовища на комунікації, поведінку, ідентичність та емоційний стан учасників; питаннями управління командними процесами, керівництва і лідерства, аналізу та управління внутрішньоорганізаційними конфліктами; у сфері досліджень і розвитку групового й індивідуального емоційного інтелекту і т. ін;

4) в юридичній психології, зокрема, коли йдеться про девіантну поведінку правопорушників та вплив на її формування сімейного середовища, а також вплив на цей процес ряду ендо- і екзочинників; про дослідження жертв насильства й інших психологічних травм та якість надання їм кваліфікованої юридичної і психологічної допомоги; про аналіз міжособистісної динаміки в судових справах (наприклад, у сімейних конфліктах) тощо;

5) у психології масових комунікацій та Public Relations, де термін «реляції» (зв'язки з цільовими аудиторіями), з одного боку, має індивідуально-психологічне значення, а з другого – набуває масового, соціального характеру і вимірюється не лише кількісними, а й якісними показниками.

Маємо зазначити, що реляційний діалог можливий лише в такому соціальному середовищі, де природно можливий дискурс ідентичностей (смыслів, ролей, взаємних проєкцій, наративів, заперечень тощо). У якісному (насамперед недефіцитарному, екологічному та референтному (значущому) для особистості соціальному середовищі й у відповідних соціальних групах, всередині яких можливі соціальні реляції, засновані на якісному обміні інформацією, емоціями, діями і взаємодіями, формуються й укріплюються якісні індивідуальні й соціальні ідентичності. Разом з тим, як зазначала К. Хорні у відомій праці «Невротична особистість нашого часу», формування тої чи тої ідентичності залежить від схвалення цієї ідентичності як рушійної сили розвитку соціуму (Хорні, 2025). І в разі неякісного соціального дискурсу, де замість діалогу є хаос ідентичностей чи агресивне заперечення окремих з них, створюється підґрунтя для стагнації або й деградації смыслов (Кочубейник, 2014; Данилевський, 2025; Петрунько & Даценко, 2025).

Відтак головним актором соціальної взаємодії і головним її експертом є суб'єкт – особа, яка посіла метапозицію

незалежного спостерігача, тобто стала надбуттям соціальних реляцій і, згідно з методологією суб'єктно-вчинкового підходу, є носієм свідомої й відповідальної ідентичності, здатної не лише відтворювати «старі», а й будувати нові дискурси індивідуального і соціального буття – як на рівні повноправного автора соціального дискурсу, так і на рівні повноправного співавтора цього дискурсу. Свого часу К. Роджерс обстоював думку, що внутрішній світ індивіда сильніше впливає на його поведінку, ніж стимули зовнішнього середовища, і в межах методології New Look пропонував «новий погляд» на людину як на «вільну істоту, що обирає, творить своє Я і є відповідальною за здійснені в цьому напрямку вибори» (Rogers, 1961). Згодом реалії постінформаційного світу дещо похитнули це переконання К. Роджерса й інших прибічників гуманістичної психології, однак головна ідея щодо того, що людина, яка набула статусу суб'єкта, здатна і прагне бути автором власних виборів, вчинків і свого життя в цілому. І цілком очевидно, що аналіз та інтерпретація цих уявлень виходять за межі реляційної методології у простір методології аналізу особистості як носія суб'єктності та зрілої системи ідентичностей, яка є активним і відповідальним автором власного життя – а саме у простір суб'єктно-вчинкової методології (Maslow, 1954; Rogers, 1961; Erikson, 1996; Титаренко, 2003; Батраченко, 2012; Татенко, 2017).

Згідно з суб'єктно-вчинковою та реляційною методологією ідентичність можна розглядати як рефлексивний текст суб'єкта, конструйований ним у процесі життєдіяльності. У парадигмах цих методологій суб'єкт аналізується крізь призму його життєвого світу, вимірами якого є: 1) сам суб'єкт; 2) простір і час, в яких суб'єкт функціонує; 3) умови й обставини цього функціонування (Титаренко, 2003; Ложкін & Плющ, 2009; Батраченко, 2012; Татенко, 2017). І складність організації цього тексту залежить від способів його конструювання

та від: 1) когнітивної організації свідомості авторів цих текстів; 2) наявності в них власних (авторських) позицій щодо поточних реалій буття; 3) їх спроможності опиратися потужному цільовому впливу ЗМК. А це – ознаки зрілого суб'єкта – і як одноосібного й відповідального автора власного життя, і як не менш відповідального та свідомого його співавтора з іншими.

Висновки.

1. Ідентичність (зріла система ідентичностей) є не лише сутнісною психологічною ознакою особистості як зрілого соціального суб'єкта, а й важливим соціально-психологічним механізмом увідповіднення себе зі Світом – світом предметів, світом інших людей, власним внутрішнім світом. Цей механізм функціонує в умовах якісної (екологічної, недефіцитарної, заснованої на принципах зворотного зв'язку) комунікації, що якнайкраще представлено у так званій реляційній дослідницькій методології.

2. Згідно з ідеями реляційного підходу, в умовах реляційної взаємодії з іншими учасниками соціальної комунікації формується та трансформується система ідентичностей її учасників, послаблюються

одні та виникають і зміцнюються нові, більш придатні за дані соціальні реалії, ідентичності, які зв'язують людину зі Світом. За реляційної взаємодії створюються умови, коли її учасники отримують можливість поступитися певною часткою власної суб'єктності та особистої відповідальності, поділяючи їх з іншими учасниками соціальних реляцій, а відтак вони свідомо поступаються й часткою авторства у вибудовуванні власної життєвої історії, стаючи її співавтором з іншими.

3. Суб'єктно-вчинкова методологія дає необхідні підстави для розгляду особистості як зрілого суб'єкта, автора власних вчинків і, відповідно, як повноправного автора власного життя. Попри включення в різноманітні мережі соціальної взаємодії і будучи активним їх учасником, суб'єкт свідомо оберігає систему власних ідентичностей, а якщо й погоджується на її корекцію, то виключно на засадах свідомого вибору і цілковитої відповідальності за цей вибір. Суб'єкт в жодному разі не поступається власною суб'єктністю і є повноправним й відповідальним автором власної життєвої історії.

Література:

1. Батраченко, І. Г. (2012). *Основи психологічної теорії антиципації*. Дніпро: Вид-во ДНУ. 252 с.
2. Данилевський, І. А. (2025). Дискурс ідентичності в реляційному підході. *Вчені записки університету «КРОК»*, 2(78), 530–543.
3. Кочубейник, О. М. (2014). Соціальний діалог: соціальні та психологічні передумови комунікативності. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*, 34(37), 150–160.
4. Ложкін, Г. В., & Плющ, О. М. (2009). Сценарії формування професійної ідентичності. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»: Філософія. Психологія. Педагогіка*, 3(27), Ч. 2, 48–56.
5. Петрунко, О. В., & Даценко, Т. О. (2025). Професійна ідентичність учителя як психологічний механізм увідповіднення себе зі світом. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*, 32(61), 125–138.

6. Татенко, В. О. (2017). *Методологія суб'єктно-вчинкового підходу: соціально-психологічний вимір*. Київ: Міленіум. 184 с.
7. Титаренко, Т. М. (2003). *Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності*. Київ: Либідь. 376 с.
8. Хорні, К. (2025). *Невротична особистість нашого часу*. Вінниця: Видавництво Сварог. 304 с.
9. Erikson, E. (1996). *Identity and the life cycle*. New York: W. W. Norton & Company, 32-77.
10. Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers. 411 p.
11. Rogers, K. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin. 420 p.
12. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 1(55), 68–78.

УДК: 159.923.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-413-420

Дата надходження: 30.08.2025

Дата прийняття до друку: 23.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

СИСТЕМА ІДЕНТИЧНОСТІ ЯК ЧИННИК САМОАКТУАЛІЗАЦІЇ ЖІНОК ВІКОМ ВІД 30 ДО 40 РОКІВ

Ольга Васильченко¹, Ілона Букалова²

¹Д-р психол. наук, професор, доцент кафедри психології ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OlgaVM@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-8072>

²Здобувач бакалаврського рівня вищої освіти спеціальності 053 Психологія, ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: BukalovaiY@krok.edu.ua

IDENTITY SYSTEM AS A FACTOR OF SELF-ACTUALIZATION OF WOMEN AGED 30 TO 40

Olha Vasylchenko¹, Ilona Bukalova²

¹Doctor of Psychological Sciences, Professor, Associate Professor of the Department of Psychology, Higher Education Institution "University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: OlgaVM@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-8072>

²Bachelor Master's student, Specialty 053 Psychology, Higher Education Institution "University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: BukalovaiY@krok.edu.ua

Анотація. У дослідженні проаналізовано зв'язок між особистісною ідентичністю та рівнем самоактуалізації жінок віком від 30 до 40 років в умовах сучасних соціокультурних трансформацій. В цей період життя відбувається переосмислення цінностей, пошук життєвих орієнтирів та активізація потреби в самореалізації. Було визначено динаміку розвитку самоактуалізації жінок різного рівня сформованості особистісної ідентичності.

Ідентичність є багатовимірним динамічним феноменом, що формує основу для самоактуалізації, відображаючи процес самопізнання та самовизначення через взаємодію внутрішніх і зовнішніх чинників. Успішна інтеграція різних аспектів життя, таких як кар'єра, сім'я, особисті цілі, сприяє реалізації особистісного потенціалу, розвитку автономії, творчості та гармонії з собою та навколишнім світом. Ідентичність і самоактуалізація одночасно слугують індикаторами внутрішнього розвитку та механізмами подолання криз, допомагаючи жінкам 30-40 років реалізовувати свій потенціал у різних сферах життя.

Метою дослідження було з'ясування наявності зв'язку параметрів ідентичності та рівня самоактуалізації жінок. У рамках дослідження респонденток було розподілено на три групи за рівнем розвитку ідентичності: високий, середній та низький з використанням методики МДОІ Л. Шнайдера. Для подальшого оцінювання використовувалися стандартизовані психодіагностичні методики, а статистична обробка здійснювалася із застосуванням *t*-критерію Стьюдента.

Емпіричне дослідження дозволило встановити, що рівень сформованості особистісної ідентичності безпосередньо впливає на характеристики самоактуалізації та формування гендерної ідентичності. Жінки з високим рівнем ідентичності демонструють більшу самоповагу, автономність, життєву цілісність, здатність до планування, чіткіше усвідомлюють гендерні ролі та часові аспекти «Я», а також мають більш розвинені особистісні якості, що сприяють гармонійному самосприйняттю, самореалізації та впевненому життєвому вибору; натомість у групах з середнім і низьким рівнем ідентичності простежується менша інтеграція «Я», внутрішні суперечності та труднощі в саморозвитку, що обмежує креативність, соціальну активність і адаптивні можливості.

Запропоновано психокорекційну програму для підвищення самоактуалізації жінок через інтеграцію ключових аспектів ідентичності та створення безпечного групового простору, що активує соціальні та внутрішні ресурси.

Отримані результати емпіричного дослідження відкривають можливості для створення тренінгів, психокорекційних програм, програм підтримки жінок від 30 до 40 років та мають практичну цінність для психологічного консультування, коучингу та освітніх практик, із перспективою подальших досліджень щодо довготривалого ефекту.

Ключові слова: ідентичність, самоактуалізація, самореалізація, психологічний розвиток, психологічний тренінг, консультування, корекція.

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 2, бібл.: 9

Abstract. The study analyzed the relationship between personal and gender identity and the level of self-actualization in women aged 30 to 40 within the context of contemporary sociocultural transformations, as this period of life involves re-evaluating values, seeking life orientations, and activating the need for self-realization. The dynamics of self-actualization development were examined in women with varying levels of personal identity formation.

Identity is a multidimensional and dynamic phenomenon that forms the foundation for self-actualization, reflecting the processes of self-knowledge and self-determination through the interaction of internal and external factors. Successful integration of different life domains, such as career, family, and personal goals, promotes the realization of personal potential, development of autonomy, creativity, and harmony with oneself and the surrounding world. Identity and self-actualization simultaneously serve as indicators of internal development and mechanisms for overcoming crises, helping women aged 30 to 40 realize their potential in various areas of life.

The aim of the study was to conduct a theoretical and methodological investigation of the relationship between identity features and the level of self-actualization in women. Participants were divided into three groups based on their level of identity development: high, medium, and low; using L. Schneider's method determining the identity. Standardized psychodiagnostic tools were employed for assessment, and statistical processing was performed using Student's t-test and correlation analysis.

The empirical study revealed that the level of personal identity formation directly affects self-actualization characteristics and the formation of gender identity: women with high identity levels demonstrate greater self-esteem, autonomy, life integrity, planning ability, clearer awareness of gender roles and temporal aspects of the "Self," as well as more developed personal qualities that facilitate harmonious self-perception, self-realization, and confident life choices. In contrast, women with medium and low identity levels exhibit lower integration of the "Self," internal conflicts, and difficulties in self-development, limiting creativity, social activity, and adaptive capacity.

The study proposed a psychocorrectional program aimed at enhancing women's self-actualization through the integration of key identity aspects and the creation of a safe group space that activates social and internal resources. The results of the empirical study provide opportunities for developing training sessions, psychocorrectional programs, and support initiatives for women aged 30 to 40, offering practical value for psychological counseling, coaching, and educational practices, with the potential for further research on long-term effects and expanded samples.

Keywords: identity, self-actualization, self-realization, psychological development, psychological training, counseling; correction.

Formulas: 0, Fig.: 0, Tab.: 2, bibl.: 9

Постановка проблеми. Сучасні соціокультурні процеси супроводжуються високою динамікою змін, що зумовлює зростання значущості проблеми ідентичності як інтегративної характеристики особистості. Для жінок віком від 30 до 40 років цей період відзначається інтенсивними трансформаціями – переглядом життєвих орієнтацій, професійних стратегій, сімейних та гендерних ролей. Паралельно посилюються зовнішні виклики: війна, міграція, діджиталізація, соціально-економічна нестабільність. Усе це може стати передумовою для криз ідентичності, загроз потенціалу особистісного зростання.

У працях різних дослідників науковий дискурс зберігає низку не вирішених суперечностей, дискусійним залишається питання: чи є зріла система ідентичності обов'язковою умовою для самоактуалізації, чи, навпаки, процес самореалізації може відбуватися і без чіткого усвідомлення ідентичності. Така

теоретична невизначеність ускладнює побудову практичних психологічних програм підтримки жінок у період ранньої зрілості.

Особливу увагу необхідно приділити часовим аспектам ідентичності – ретроспективному, актуальному та проспективному, які визначають спосіб осмислення жінкою власного минулого, теперішнього та майбутнього. Саме інтеграція цих аспектів забезпечує цілісність особистісного досвіду, сприяє подоланню кризових станів і формуванню життєвого сенсу.

У цьому контексті дослідження, спрямоване на аналіз зв'язку системи ідентичності та самоактуалізації жінок віком 30-40 років, набуває особливої важливості. Його результати мають не лише теоретичне значення для розвитку сучасних концепцій особистісного становлення, а й практичну цінність для створення ефективних програм психологічної допомоги та супроводу

жінок у період соціальних і внутрішніх трансформацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний вклад в дослідження феномену ідентичності та процесу самоактуалізації особистості зробили такі дослідники, як: Е. Еріксон, Дж. Марсія, Л. Шнайдер, К. Роджерс, А. Маслоу, Е. Шостром, О. Киричук, Т. Титаренко, М. Рокіч, М. Роуз та інші.

Серед сучасних дослідників, котрі вивчають самоактуалізацію та ідентичність жінок (зокрема гендерну, професійну, особистісну), можна згадати В. Бочелюка (Бочелюк, 2021), М. Ватковську (Ватковська, 2015), В. Зливкова (Зливков, 2016), М. Гутирю (Гутиря, 2022), О. Кісь (Кісь, 2008), О. Мірошніченко (Мірошніченко, 2004), І. Сингаївську (Сингаївська & Страмоусова, 2024), Г. Хоружого (Хоружий, 2018), Д. Шутько (Шутько, 2015).

Формулювання цілей статті. Мета статті – висвітлити результати емпіричного дослідження зв'язку особливостей ідентичності та рівня самоактуалізації жінок віком від 30 до 40 років.

Виклад основного матеріалу дослідження. У дослідженні взяли участь 72 жінки віком від 30 до 40 років. Учасниці заповнили анкету для збору даних, які впливають на ідентичність особистості. Анкета була розроблена з метою характеристики вибірки дослідження.

Дослідницько-експериментальна робота здійснювалась в чотири етапи.

Перший етап. На цьому етапі вибірка дослідження була поділена за рівнем особистісної ідентичності, який визначався за допомогою **методики Л. Шнайдера (МДОІ)**. Першу групу склали 27 жінок з високим рівнем особистісної ідентичності, другу 25 жінок з середнім та третю групу 20 жінок з низьким рівнем особистісної ідентичності. Такий поділ є доцільним, оскільки допомагає зрозуміти, як високий, середній та низький рівень особистісної ідентичності впливають на рівень самоактуалізації жінок; дозволяє оцінити, як саме цей параметр впливає на інші показники; дозволяє забезпечити більш глибоке розуміння процесів, які

відбуваються у кожній категорії, і порівняти ці процеси між групами.

Другий етап. На цьому етапі здійснено емпіричне дослідження складових системи ідентичності та рівня самоактуалізації серед жінок віком від 30 до 40 років.

Методика Л. Шнайдера (МДГІ) є діагностичним інструментом, який використаний нами для визначення рівня розвитку гендерної ідентичності у респонденток. Методика дозволила проаналізувати, як жінка розуміє свою стать, приймає гендерні ролі та реагує на соціальні очікування, пов'язані з гендером.

Тест «Хто я?» (у модифікації Т. Румянцевої) представляє собою діагностичний інструмент, призначений для вивчення самосвідомості та ідентичності особистості через аналіз її сприйняття себе в різних соціальних ролях та життєвих контекстів. Він дозволив нам з'ясувати, які складові ідентичності відіграють найбільш важливу роль для жінок, а також оцінити загальний рівень їх самосвідомості та цілісності образу себе.

Опитувальник самоактуалізації Е. Шострома (САМОАО) був застосований нами для оцінки рівня самоактуалізації респонденток. Методика заснована на ключових принципах теорії самоактуалізації, яку розробив А. Маслоу, і спрямована на вивчення аспектів, що характеризують психологічно зрілу особистість. Методика дозволяє комплексно оцінити психологічний профіль особистості, її внутрішні мотиви, життєві орієнтації та соціальні компетенції.

Третій етап був присвячений виявленню зв'язків між характеристиками системи ідентичності та рівнем самоактуалізації жінок віком від 30 до 40 років.

Четвертим етапом було розроблення та проведення корекційної програми на основі отриманих в дослідженні кореляцій. А також повторна діагностика для перевірки ефективності розробленого тренінгу за методиками застосованими на другому етапі.

Результати порівняльного аналізу трьох груп жінок раннього середнього віку свідчать про наявність статистично значущих відмінностей у рівні гендерної ідентичності лише між жінками з високим та низьким рівнем особистісної ідентичності. Це дозволяє припустити, що сформованість особистісної ідентичності відіграє важливу роль у розвитку гендерної ідентичності: чим вищий рівень особистісної ідентичності, тим виразнішим та стабільнішим є усвідомлення своєї гендерної ролі. Водночас відсутність достовірних відмінностей між групами жінок із високим та середнім, а також середнім та низьким рівнем особистісної ідентичності вказує на те, що лише значні відмінності у рівні особистісної ідентичності можуть впливати на відмінності у рівні гендерної ідентичності.

Також було встановлено, що *жінки з високим рівнем особистісної ідентичності* демонструють значно вищі результати за такими компонентами, як соціальне, фізичне, матеріальне, діяльне, перспективне, комунікативне та рефлексивне «Я». Це свідчить про сформовану здатність до самоспостереження й рефлексії, чітке усвідомлення власних соціальних ролей, упевненість у тілі, відчуття економічної стабільності, активність у професійній сфері, орієнтацію на майбутнє (розвинута перспективна ідентичність) та ефективність у міжособистісній взаємодії. Жінки з високим рівнем особистісної ідентичності відзначаються більш вираженими показниками за такими параметрами, як самоактуалізація, автономність, саморозуміння, аутосимпатія, контактність, система цінностей, орієнтація у часі, креативність, спонтанність та пізнавальні потреби. Це свідчить про їхнє глибше усвідомлення власного «Я», сформовану цілісність особистості, чітке розуміння власних цілей і цінностей, що забезпечує вищий рівень самореалізації.

У жінок із високим рівнем особистісної ідентичності соціальне «Я»

позитивно корелює з креативністю, що свідчить про стимулювальний вплив соціальної активності на творче самовираження. Перспективне «Я» пов'язане з глибшим саморозумінням, що підкреслює роль уявлення про майбутнє у формуванні цілісного образу себе та перспективного аспекту ідентичності. Натомість комунікативне «Я» має обернений зв'язок з автономністю, а матеріальне «Я» – з гнучкістю у спілкуванні, що може свідчити про орієнтацію на зовнішнє схвалення та матеріальні цінності як фактори, що гальмують особистісний розвиток.

У той час як *жінки із середнім та низьким рівнем ідентичності* демонструють нижчі результати за цими характеристиками, що може вказувати на труднощі у сфері самосприйняття, мотивації до розвитку, соціальної взаємодії та визначення життєвих орієнтирів. Таким чином, рівень особистісної ідентичності виступає важливим предиктором психологічного функціонування та потенціалу гармонійного саморозвитку жінок.

Аналіз взаємозв'язку між структурою ідентичності та рівнем самоактуалізації у жінок із середнім рівнем особистісної ідентичності виявив статистично значущу обернену кореляцію між цінностями та матеріальним «Я». Це свідчить про те, що з підвищенням значущості особистісних цінностей зменшується ідентифікація з матеріальними аспектами. Отже, жінки з таким рівнем ідентичності схильні орієнтуватися на внутрішні смисли та цінності, що є індикатором психологічної зрілості та саморозвитку.

Натомість *жінки з низьким рівнем ідентичності* характеризуються меншою розвиненістю цих якостей, що ускладнює побудову цілісного образу «Я» і негативно позначається на їхній адаптації, самореалізації та загальній задоволеності життям. Водночас різниця між групами з високим та середнім рівнем ідентичності виявилася менш вираженою, а статистично

значущі відмінності зафіксовані лише за показниками рефлексивного та фізичного «Я». Це підкреслює ключове значення здатності до саморефлексії й прийняття власного фізичного образу у формуванні стабільної особистісної ідентичності, зокрема її ретроспективного виміру.

Аналіз взаємозв'язків між компонентами ідентичності та прагненням до самоактуалізації у жінок з *низьким рівнем* особистісної ідентичності показав, що соціальне «Я» позитивно корелює з прагненням до саморозвитку, вказуючи на важливість соціальних ролей та взаємодій для мотивації до змін.

Однак, існують обернені кореляції між прагненням до самоактуалізації та фізичним, діяльним і комунікативним «Я», що може свідчити про внутрішній конфлікт та розрив між ідеальним образом себе та реальністю, що можна віднести до актуального аспекту ідентичності (сприйняття себе зараз). Також виявлено негативний зв'язок між креативністю та рефлексивним «Я», що вказує на творчу поверхневність та низьку підтримку творчості через глибоке самопізнання у жінок з менш інтегрованою ідентичністю. Низький рівень комунікативного «Я» також пов'язаний з негативним ставленням до себе, що підтверджує важливість соціального прийняття та віддзеркалення для формування позитивного самосприйняття.

На основі цих даних та кореляцій була розроблена корекційна програма з метою підвищення рівня самоактуалізації жінок шляхом оптимізації структури їхньої особистісної та гендерної ідентичності. Центральний акцент робився на формуванні цілісного та гармонійного уявлення про себе, усвідомленні власних цінностей і життєвих орієнтирів, зміцненні впевненості у власних можливостях, а також на розкритті внутрішнього потенціалу жінок у віці від 30 до 40 років.

Оснoву інтервенції склали методики роботи з цінностями та образом «Я» у трьох часових вимірах – минулому, теперішньому й майбутньому. Корекційна програма спрямована на розвиток цілісного «Я» у жінок раннього середнього віку шляхом інтеграції соціальних, комунікативних та внутрішніх ресурсів. Для учасниць із низьким рівнем ідентичності програма передбачає стимуляцію соціальних взаємодій та створення безпечного групового простору, що підвищує самоприйняття та мотивацію до саморозвитку. Включені вправи на розвиток рефлексії та саморозуміння допомагають усвідомити власні цінності, цілі та ролі, подолати внутрішні конфлікти між реальним і бажаним образом «Я». Програма включає перспективне планування та орієнтацію у часі, що сприяє інтеграції минулого, теперішнього та майбутнього, розвитку довгострокових життєвих цілей і проспективного мислення. Поєднання індивідуальних і групових вправ забезпечує одночасно внутрішню роботу над «Я» та соціальну підтримку, активуючи адаптивні механізми та зміцнюючи здатність до гармонійного самовизначення.

Програма була реалізована для всіх трьох груп жінок разом, диференційованих за рівнем сформованості особистісної ідентичності (високий, середній та низький). У всіх групах виявлено позитивну динаміку, однак найбільш виражені зміни зафіксовано у жінок із середнім та низьким рівнем ідентичності.

Наведемо результати емпіричного дослідження після проведення корекційної програми жінок з найбільш статистично значущими змінами. У групі жінок з *низьким рівнем ідентичності* значуще виражені позитивні зрушення по всіх показникам самосвідомості (Таблиця 1.).

Таблиця 1

Достовірні відмінності показників самосвідомість та ідентичність жінок з низьким рівнями особистісної ідентичності до та після проходження корекційної програми

Показники	До проведення корекційної програми		Після проведення корекційної програми		t	p
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Середнє значення	Стандартне відхилення		
Соціальне Я	2,6	1,35	4,4	1,81	3,5	0,01
Фізичне Я	2,7	1,13	4,0	2,13	2,5	0,05
Матеріальне Я	2,5	1,36	3,9	2,07	2,5	0,05
Діяльне Я	2,4	1,27	4,2	2,23	3,1	0,01
Перспективне Я	2,7	1,34	4,5	2,04	3,3	0,01
Комунікативне Я	2,9	1,42	4,1	2,04	2,2	0,05
Рефлексивне Я	2,5	1,43	3,8	1,77	2,7	0,01

Примітка: $p \leq 0,05$ результат статистично значущий; $p > 0,05$ – не вважається статистично значущим

Зрушення проявилися в таких психологічних компонентах, як прагнення до самоактуалізації, що свідчить про зростання внутрішньої мотивації, усвідомлення власних цілей і готовність до самореалізації (Таблиця 2.). Відзначалося також удосконалення соціальних навичок – підвищення гнучкості у спілкуванні та контактності, що вказує на розвиток

комунікативної компетентності й відкритість до взаємодії. Це свідчить про наявність «психологічного резерву розвитку» – внутрішніх ресурсів особистості, які можуть бути активовані за умови цілеспрямованої професійної психологічної підтримки та соціальної складової у вигляді групової динаміки.

Таблиця 2

Достовірні відмінності показників самоактуалізації жінок з низьким рівнем особистісної ідентичності до та після проведення корекційної програми

Показник	До проведення корекційної програми		Після проведення корекційної програми		t	p
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Середнє значення	Стандартне відхилення		
Прагнення самоактуалізації	34,1	15,46	59,5	24,07	4	0,01
Орієнтація у часі	44,7	21,20	56,8	23,31	1,7	0,09
Цінності	42,3	18,66	66,7	22,80	3,7	0,01
Погляд на природу людини	37,7	18,09	60,1	25,50	3,2	0,01
Потреба пізнання	38,4	21,04	56,8	23,36	2,6	0,05
Креативність	40,4	19,80	63,4	21,96	3,5	0,01

Продовження Таблиці 2

Автономність	40,3	21,58	61,5	25,17	2,9	0,01
Спонтанність	39,7	16,53	63,1	25,43	3,5	0,01
Саморозуміння	36,6	17,57	61,3	23,85	3,7	0,01
Аутосимпатія	34,9	19,20	57,7	25,88	3,2	0,01
Контактність	36,0	19,72	62,7	24,84	3,8	0,01
Гнучкість у спілкуванні	41,0	19,60	66,1	20,95	3,9	0,01

Примітка: $p \leq 0,05$ результат статистично значущий; $p > 0,05$ – не вважається статистично значущим.

Висновки. Ідентичність та самоактуалізація є взаємопов'язаними процесами психічного розвитку, що набувають особливої значущості у жінок віком 30-40 років. Ідентичність виступає як багатовимірна конструкція, яка забезпечує цілісність «Я» через інтеграцію особистісних переживань і соціокультурних впливів, тоді як самоактуалізація виявляється у реалізації внутрішнього потенціалу, прийнятті себе й орієнтації на розвиток. Їх взаємодія визначає здатність жінки до переосмислення ролей, життєвих цінностей і перспектив, створюючи підґрунтя для гармонійного розвитку та стійкості до криз.

Жінки з високим рівнем особистісної ідентичності чіткіше і стабільніше усвідомлюють свої гендерні ролі; лише суттєві відмінності в особистісній ідентичності впливають на відмінності у рівні гендерної ідентичності. Високий рівень особистісної ідентичності асоційований з кращим соціальним, фізичним, матеріальним, діяльним, перспективним, комунікативним та рефлексивним «Я», що відображає здатність до самоспостереження, саморефлексії, соціальної активності, планування, впевненості в собі та автономності. Кореляції між компонентами ідентичності та самоактуалізацією у жінок з високим рівнем особистісної ідентичності вказують, що соціальне «Я» стимулює креативність, перспективне «Я» підвищує саморозуміння, а обернені зв'язки комунікативного і матеріального «Я»

свідчать про потенційний вплив зовнішньої оцінки.

Щодо особливості жінок із середнім рівнем ідентичності – відбувається переорієнтація з матеріальних аспектів на внутрішні цінності, що свідчить про прагнення до психологічної зрілості та саморозвитку.

Жінки із низьким рівнем ідентичності мають менший розвиток ключових характеристик «Я», що обмежує самореалізацію, адаптацію та задоволеність життям; соціальне «Я» важливе для мотивації до змін, а низький рівень комунікативного та рефлексивного «Я» пов'язаний із негативним самосприйняттям, конфліктами між реальним і бажаним образом себе та обмеженою креативністю.

У підсумку, рівень особистісної ідентичності виступає статистично значущим важливим предиктором психологічного функціонування, гармонійного саморозвитку та здатності до самоактуалізації.

Розроблена корекційна програма показала високу ефективність у підвищенні рівня самоактуалізації жінок шляхом оптимізації системи ідентичності. Найбільш виражений ефект програми зафіксовано у жінок із середнім та низьким рівнем особистісної ідентичності, що підтверджує наявність «психологічного резерву розвитку» – внутрішніх ресурсів, які можуть бути мобілізовані завдяки професійній психологічній підтримці.

Література:

- 1.Бочелюк, В. Й., & Панов, М. С. (2021). Роль самоактуалізації особистості в умовах пандемії COVID-19. *Перспективи та інновації науки. Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина», 3(3), 195–207.*
- 2.Ватковська, М. (2014). Самореалізація особистості в постіндустріальному суспільстві. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв, (3), 3–8.*
- 3.Гутиря, М. О. (2022). Взаємозв'язок психологічних чинників професійної самоактуалізації студентів-психологів, що переживають кризу фахової готовності. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology, 10(102), 74–77.*
- 4.Зливков, В. Л. (2006). Проблема особистісної та професійної самоідентифікації в сучасній психології. *Соціальна психологія, 5(18), 128–137.*
- 5.Кісь, О. Р. (2008). Жінка в традиційній українській культурі: друга половина XIX – початок XX ст. Інститут народознавства НАН України.
- 6.Мірошніченко, О. М. (2004). Психологічні особливості особистісної самоактуалізації ділової жінки у сучасному суспільстві. *Практична психологія та соціальна робота, (9), 56–60.*
- 7.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>
- 8.Хоружий, Г. Ф. (2018). Самоідентифікація особистості: Філософський аналіз: монографія. Національний торговельно-економічний університет.
- 9.Шутько, Д. О. (2015). Теоретичні підходи до вивчення проблеми професійної самоактуалізації особистості. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, (24), 752–762.*

УДК: 159.9:355.2-058.64

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-421-428

Дата надходження: 20.08.2025

Дата прийняття до друку: 25.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПСИХОЛОГІЧНА РЕАБІЛІТАЦІЯ ВОЇНІВ ПІСЛЯ ПОВЕРНЕННЯ У ЦИВІЛЬНЕ ЖИТТЯ

Ірина Сингаївська¹, Ірина Сокур²

¹Кандидат психологічних наук, професор, директор ННІ психології, ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", м. Київ, Україна, e-mail: irinas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-0081>

²Здобувач магістерського рівня вищої освіти спеціальності Психологія, ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", м. Київ, Україна, e-mail: SokurIS@krok.edu.ua

PSYCHOLOGICAL REHABILITATION OF SOLDIERS AFTER RETURNING TO CIVILIAN LIFE

Iryna Synhaivska¹, Iryna Sokur²

¹ PhD (Psychological sciences), Professor, Director of the Academic and Scientific Institute of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: irinas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-0081>

²Master's Degree Candidate in Psychology (Specialty 053), "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: SokurIS@krok.edu.ua

Анотація. У статті поєднано теоретичний та емпіричний аналіз психологічної реабілітації військовослужбовців після повернення до цивільного життя. Теоретичний розділ узагальнює сучасні підходи до розуміння бойового стресу, тривожності, депресивних проявів та ПТСР у межах ресурсно-резильєнтної парадигми, акцентуючи на ролі життєстійкості, інтернального локусу контролю, емоційного комфорту й ціннісно-сміслових орієнтацій у забезпеченні соціально-психологічної адаптації; обґрунтовано поетапність реабілітації та доказовість травмофокусованих й когнітивно-поведінкових втручань, а також значення смислотворення й сімейно-соціальної підтримки для стійкого відновлення. За отриманими результатами емпіричного дослідження встановлено, що успішна реабілітація безпосередньо пов'язана з адаптацією, що в свою чергу пов'язано з інтеграцією особистісних ресурсів, здатністю до самоприйняття, сформованістю внутрішнього контролю та когнітивною гнучкістю, тоді як низькі показники життєстійкості й емоційного комфорту супроводжуються зростанням симптомів ПТСР, підвищеною тривожністю та схильністю до дезадаптивних копінг-стратегій. Встановлено, що часовий чинник перебування у зоні бойових дій, вікові відмінності та індивідуально-психологічні характеристики суттєво впливають на перебіг процесів адаптації та рівень психологічної стійкості. Визначено доцільність розробки та апробації адаптивних психотерапевтичних та реабілітаційних програм, з інтеграцією когнітивно-поведінкових, травмофокусованих та ресурсно-орієнтованих підходів, із подальшою оцінкою їх ефективності через стандартизовані методики.

Ключові слова: реабілітація, реабілітація військовослужбовців, адаптація, бойовий стрес, життєстійкість, повернення у цивільне життя.

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

Abstract. The article integrates both theoretical and empirical analysis of the psychological rehabilitation of military personnel after returning to civilian life. The theoretical section generalizes contemporary approaches to understanding combat stress, anxiety, depressive manifestations, and PTSD within the resource-resilience paradigm, emphasizing the role of hardiness, internal locus of control, emotional well-being, and value-meaning orientations in ensuring socio-psychological adaptation. It substantiates the staged nature of rehabilitation and the evidence-based effectiveness of trauma-focused and cognitive-behavioral interventions, as well as the importance of meaning-making and family-social support for sustainable recovery. The empirical findings indicate that successful rehabilitation is directly associated with adaptation, which in turn depends on the integration of personal resources, the capacity for self-acceptance, the development of internal control, and cognitive flexibility, whereas low levels of hardiness and emotional well-being are accompanied by increased PTSD symptoms, heightened anxiety, and reliance on maladaptive coping strategies. It was also established that the duration of combat exposure, age differences, and individual psychological characteristics significantly affect the course of adaptation processes and the degree of psychological resilience. The feasibility of developing and testing adaptive psychotherapeutic and rehabilitation programs, integrating cognitive-

behavioral, trauma-focused, and resource-oriented approaches, with further assessment of their effectiveness through standardized methods, has been determined.

Keywords: *rehabilitation, military personnel, adaptation, combat stress, hardiness, reintegration into civilian life.*

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

Постановка проблеми.

Проблематика психологічної реабілітації воїнів після повернення у цивільне життя набуває особливої актуальності в умовах сучасної війни, що супроводжується масовими психотравмуючими подіями. Досвід участі у бойових діях формує комплекс психоемоційних наслідків, які суттєво ускладнюють процес інтеграції військовослужбовців у цивільне середовище. Повернення до цивільного життя вимагає від воїнів не лише фізичного відновлення, але й глибокої внутрішньої перебудови, спрямованої на подолання наслідків бойового стресу, переосмислення особистісних цінностей та відновлення соціальних зв'язків.

Однією з ключових проблем виділено феномен соціально-психологічної адаптації, що виступає основою успішної інтеграції ветеранів у нові життєві умови. Втрата звичних військових ролей, потреба вибудовувати нові моделі взаємодії з оточенням, знаходження професійної та особистісної самореалізації в умовах цивільного суспільства потребують значних психологічних ресурсів. Нездатність до ефективної адаптації може призводити до розвитку ізоляції, міжособистісних конфліктів, девіантної поведінки та підвищення ризику психічних розладів.

Важливим чинником у процесі психореабілітації виступає життєстійкість, що забезпечує здатність особистості протистояти негативним наслідкам травматичного досвіду, зберігати внутрішню цілісність та знаходити конструктивні шляхи подолання кризових ситуацій. Життєстійкість виступає не лише психологічним захисним механізмом, а й ресурсом для формування нових життєвих стратегій, що дозволяють ветеранам будувати гармонійні стосунки з близькими, відновлювати професійну діяльність та

досягати відчуття повноцінності у суспільстві.

Окремого значення набуває вивчення впливу бойового стресу, який залишається провідним детермінантом посттравматичних порушень й нерідко визначає якість процесу реабілітації. Хронічна дія стресових чинників бойового середовища здатна трансформувати когнітивні та емоційні механізми особистості, обумовлюючи виникнення посттравматичного стресового розладу, тривожних та депресивних станів, порушень у сфері самоприйняття та міжособистісних відносин. Саме тому вивчення особливостей впливу бойового стресу є критично важливим для розробки дієвих програм психологічної допомоги.

Аналіз останніх джерел і публікацій засвідчує формування комплексного підходу до психологічної реабілітації військовослужбовців та їх реінтеграції у цивільне життя. У фокусі сучасних робіт – взаємозв'язок бойового стресу, тривоги, депресивних проявів та ПТСР із процесами соціально-психологічної адаптації, роль життєстійкості та особистісних ресурсів.

Наукова література з проблематики бойового стресу висвітлює багатовимірні наслідки для когнітивної, емоційної та соматичної сфер, підкреслюючи поступове виснаження ресурсів після тривалих бойових дій (Блінов, 2018). Водночас у найновіших дослідженнях простежується увага до організаційних ресурсів реабілітації – підготовки фахівців, створення підтримувальних середовищ й стандартизації допомоги (Блінов, 2022). Прикладні праці акцентують на стабілізації емоцій, реконструкції «Я-образу», інтеграції травматичного досвіду та відновленні соціальних зв'язків як ключових завданнях адаптації (Андрущенко, 2022).

Деталізовані підходи до етапності реабілітації представлено в монографічних дослідженнях, де окреслюється поетапна допомога – від скринінгу й декомпресії до психотерапії, сімейного консультування та соціальної підтримки. Особливу увагу приділено когнітивно-поведінковим та травмофокусованим методам, а також можливостям посттравматичного зростання (Попелюшко, 2020; Крук & Григус, 2023). Інституційні та міжвідомчі ресурси – соціальні служби, волонтерські мережі, санаторні програми – визначаються критично важливими для безперервності маршруту допомоги (Бриндіков, 2018).

У працях, присвячених адаптації в умовах війни та вимушеної мобільності, показано, що її ефективність залежить від емоційного комфорту, інтернальності, смисложиттєвих орієнтацій й соціальної підтримки. Підвищена тривожність натомість гальмує реінтеграційні процеси (Мохнач & Сингаївська, 2022; Прудка & Пасько, 2024). Нові публікації підкреслюють значення індивідуально-психологічних властивостей як предикторів успішної реабілітації, що потребує персоналізації програм (Новікова & Смаліус, 2025).

Теоретико-методологічний пласт сучасних публікацій відсуває акцент від суто симптоматичних описів до ресурсного й резильєнтного підходів. Життєстійкість та резильєнтність інтерпретуються як системи переконань, саморегуляційних стратегій й соціальних ресурсів, що знижують виснаження на етапі підготовки, підсилюють ефективність дій у бойових умовах та прискорюють відновлення та реінтеграцію після повернення (Кокун, 2025). У цьому ж руслі роботи з реабілітації підкреслюють значення смислотворення, реконструкції ціннісно-сислової сфери та розбудови життєвих цілей як умов довготривалої психологічної стабілізації.

Формулювання мети дослідження.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні психологічних чинників, що впливають на

ефективність реабілітації воїнів після повернення у цивільне життя.

Методи дослідження. Для досягнення мети та реалізації завдань було використано комплекс теоретичних методів – аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, порівняння для розкриття сутності та визначення базових понять досліджуваної проблеми, структурування; емпіричні – анкетування, бесіда, клінічне інтерв'ю, психодіагностичні методики; кількісної обробки даних – визначення середніх значень, відсоткових співвідношень, стандартних відхилень, похибки середнього значення, коефіцієнт кореляції К. Пірсона для виявлення лінійних зв'язків між досліджуваними показниками та коефіцієнт ϕ (ϕ_i) для оцінки зв'язку між двома дихотомічними (бінарними) змінними.

Для емпіричного дослідження застосовано: *опитувальник соціально-психологічної адаптації К. Роджерса та Р. Даймонда*, що вимірює рівень особистісної та соціальної адаптації в нових умовах; *шкала життєстійкості К. Коннора та Дж. Девідсона*, що оцінює індивідуальний рівень психологічної стійкості до стресу та здатність до відновлення; *госпітальна шкала тривоги та депресії «HADS»* (Hospital Anxiety and Depression Scale), що дає змогу оцінити рівень тривожності та депресії у людей без соматичних захворювань, *шкала PCL-5* для визначення наявності та вираженості симптомів посттравматичного стресового розладу (згідно з DSM-5).

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті проблеми психологічної реабілітації воїнів після повернення до цивільного життя особливо важливими є наукові висновки Л. М. Прудкої та О. М. Паська, які наголошують на складності психічних станів, що виникають у військовослужбовців під впливом бойового досвіду (Прудка, & Пасько, 2024). Автори підкреслюють, що перебування в умовах війни посилює вразливість до стресу, провокуючи такі наслідки, як порушення

сну, флешбеки, тривожність, емоційне виснаження та фізіологічні розлади. Негативні стани суттєво ускладнюють соціально-психологічну адаптацію ветеранів у цивільному середовищі та нерідко стають передумовою розвитку посттравматичного стресового розладу.

Дослідники акцентують, що ефективна реабілітація неможлива без індивідуалізованого підходу, адже реакція на стрес, рівень тривожності чи прояви фрустрації залежать від особистісних особливостей та попереднього життєвого досвіду воїнів.

Згідно з Р. Попелюшко (Попелюшко, 2020), психологічна реабілітація розглядається як багатокомпонентний комплекс психофізіологічних, психотерапевтичних, організаційних та медичних заходів, спрямованих на відновлення порушених або частково втрачених психічних функцій та корекцію соціального статусу військовослужбовців, які зазнали впливу психотравмуючих подій під час війни. Основними напрямками реалізації виступають організаційна діяльність, психопрофілактика, психодіагностика, психологічне консультування, психокорекційна та психотерапевтична робота, а також підтримка й супровід сімей військових. Автором науково обґрунтовано психолого-аксіологічний підхід до вивчення особистості військовослужбовця, який інтегрує системний опис його психофізіологічних характеристик, ціннісних орієнтацій та умов розвитку особистості як унікальної та цілісної індивідуальності.

Психологічна реабілітація військовослужбовців після повернення із зони бойових дій здійснюється поетапно й охоплює різні умови перебування – у місцях постійної дислокації, у госпіталях та в санаторіях. На початковому етапі важливою є діагностика рівня впливу бойового стресу та визначення потреби у стаціонарній допомозі, а також застосування заходів декомпресії для зниження психологічного напруження. У

військових шпиталях основна увага зосереджується на наданні професійної психологічної допомоги, що включає психопрофілактику, консультування, діагностику, корекцію й терапію, а також створення сприятливих умов для психологічного відновлення поранених. Тут важливо як підвищення кваліфікації військових психологів, так і врахування особистісних особливостей поранених, їхнього внутрішнього сприйняття хвороби, здатності до адаптації та підтримки з боку близького соціального оточення.

За О. Бліновим (Блінов, 2022) виділено, що у процесі санаторного відновлення ключовими завданнями є подолання розладів адаптації, зумовлених посттравматичним стресом та вторинними соціальними чинниками, супровід процесів реадаптації та сприяння повноцінній інтеграції в суспільство. Значної ваги набуває діяльність державних й волонтерських організацій, що забезпечують професійну орієнтацію, створення спеціальних соціальних мікросередовищ для спілкування ветеранів, проведення тренінгів для сімей, а також заходи з формування позитивного образу ветерана у суспільній свідомості. Важливим напрямом є й екзистенційна підтримка, що сприяє переосмисленню смисложиттєвих орієнтацій, формуванню внутрішньої гармонії та стабільності особистості.

Ефективність психологічної реабілітації оцінюється за рівнем індивідуальної адаптації, наявністю відчуття «свободи від війни», здатністю до професійної самореалізації, сімейного благополуччя та соціальної інтеграції. Досягнення психологічної стабільності, зниження ризиків суїцидальної поведінки, алкоголізму чи наркотичної залежності є ключовими індикаторами успішності цього процесу.

І. Крук та І. Григус (Крук & Григус, 2023) наголошують на багатогранності цілей такої допомоги: стабілізація психоемоційного стану, відновлення функцій психіки, порушених унаслідок

бойового досвіду, прийняття зміненого «Я-образу» після поранень чи інвалідизації, налагодження соціальних зв'язків, пошук нових життєвих смислів й цінностей, уточнення власної ідентичності та відповідей на питання «Хто я?». Важливим складником є також інтеграція воєнного досвіду у внутрішній світ особистості та супровід процесів посттравматичного зростання, що стає підґрунтям для успішної адаптації й подальшого розвитку.

Згідно з Л. Мохнач та І. Сингаївською (Мохнач & Сингаївська, 2022), соціально-психологічна адаптація особистості виявляється нерозривно пов'язаною з індивідуальною тривожністю та сформованістю ціннісно-смыслових орієнтацій. Автори емпірично підтвердили наявність значущих кореляцій між рівнем адаптивності (що включає прийняття себе та інших, емоційний комфорт та внутрішній локус контролю) та показниками смисложиттєвих орієнтацій. Саме такі характеристики визначають психологічне здоров'я людини, до складу якого входять система ціннісних орієнтацій, потреби, інтереси, емоційні стани, ідентичність, уявлення про сенс життя, здатність до самоактуалізації та узгоджена Я-концепція. Сукупність досліджених параметрів виступає інтегральним показником здатності людини до саморозвитку та реалізації власного потенціалу, що, у свою чергу, є основою успішної соціально-психологічної адаптації.

В. Андрущенко (2022) наголошує, що соціально-психологічна адаптація до умов цивільного життя вимагає мобілізації внутрішніх психологічних ресурсів, реалізації особистісного потенціалу у професійній сфері, розширення життєвих перспектив й збагачення світогляду. Автор також стверджує на важливості осмислення, подоланні екзистенційних труднощів та активному включенні до соціальних взаємин, що забезпечують повноцінну інтеграцію в суспільство.

Ю. Бриндіков (2018) виходить з того, що стрес розуміється у традиційному

сенсі як універсальна захисна реакція організму на несприятливі зовнішні впливи. Відстрочені реакції на травматичний стрес бойових дій умовно поділяють на кілька категорій: перша пов'язана з нав'язливими повторними спогадами ветерана про психотравмувальний досвід; друга відображає прагнення уникати будь-яких нагадувань про травматичні події та прояви загальної емоційної пригніченості; третя характеризується труднощами зі сном, нічними пробудженнями, підвищеною дратівливістю, імпульсивними спалахами гніву, гіперреакцією на раптові подразники, надмірною настороженістю та посиленою фізіологічною реактивністю у ситуаціях, що нагадують про пережиту травму.

О. Блінов (2018) наголошує, що з віком інтенсивність переживання бойового стресу зростає. Участь у бойових діях істотно впливає на вікові особливості сприйняття стресових ситуацій. Найвищий рівень психологічних ресурсів спостерігається у військових протягом перших трьох місяців безпосередньої служби в бойових умовах, після чого він поступово знижується, що підвищує ймовірність розвитку бойових психотравм та стресових розладів.

За О. Кокуном (2025), життєстійкість є ключовим чинником у військово-професійній підготовці та відборі, оскільки служба у війську постійно пов'язана зі стресовими ситуаціями, необхідністю приймати рішення в умовах невизначеності та браку часу, а також із високою ціною будь-якої помилки. Високий рівень життєстійкості забезпечує менше виснаження під час тренувань, підвищує мотивацію перед виконанням бойових завдань, сприяє ефективності у виконанні операцій, швидшому відновленню після них і полегшує процес реінтеграції ветеранів у цивільне життя. З когнітивної перспективи життєстійкість розглядається як система переконань й установок, що формують мотивацію до активного подолання труднощів та допомагають зберігати психологічну

стабільність навіть у ситуаціях екстремального стресу.

І. Новікова та Л. Смаліус (2025) запевняють, що успішність реабілітації військовослужбовців визначається низкою взаємопов'язаних чинників, серед яких провідну роль відіграє їхній психологічний стан. Психічні труднощі, що виникають внаслідок бойових травм, стресу, депресивних проявів чи ПТСР, потребують комплексної підтримки. Основне завдання психологічної допомоги полягає у сприянні адаптації до мирного життя, інтеграції травматичного досвіду та відновленні внутрішньої рівноваги.

Важливим компонентом автор також виділяє соціальну підтримку, яка полегшує повернення до цивільного життя. Родина виступає ключовим джерелом емоційної стабільності, тоді як спілкування з іншими ветеранами сприяє подоланню ізоляції та обміну досвідом. Додаткову допомогу надають громадські та волонтерські організації, які забезпечують ресурсами та підтримують у пошуку нових життєвих орієнтирів. Соціальна інтеграція також передбачає відновлення або розвиток навичок, втрачених під час служби, що дозволяє ветеранам ефективніше реалізовувати себе в цивільному середовищі.

Результати емпіричного дослідження. Емпірична база дослідження: Київська міська клінічна лікарня №4, що має багаторічний досвід у медико-психологічній підтримці учасників бойових дій. Вибірка дослідження складалася з 62 осіб, що є військовослужбовцями, які отримали поранення під час проходження військової служби в зоні бойових дій.

Згідно з результатами анкетування, структура вибірки була репрезентативною за віковими категоріями, що дозволяло охопити різні етапи життєвого циклу та відповідно різні рівні адаптації до цивільних умов. Зокрема, 42% учасників були у віковому діапазоні від 20 до 30 років, 39% – від 31 до 40 років, і близько 19% складали особи старші 40 років.

Встановлено, що 53% воїнів вважають своє теперішнє фізичне самопочуття задовільним, тоді як 18% демонструють критичне або частково негативне ставлення до свого стану, що вказує на необхідність тривалого відновлення та супроводу. Також офіційно встановлена інвалідність визначена у 58% респондентів вибірки, що може відображатись у труднощах рівню емоційної стійкості, баченні майбутнього та оцінці потреби у психологічній допомозі.

За результатами структурованого клінічного інтерв'ю встановлено, що позитивна самооцінка загального психоемоційного стану у 69,35% респондентів ($\phi=0.04$) є свідченням наявності у значної частини учасників особистісного ресурсу подолання психотравматичного досвіду. Стабілізація стану може бути наслідком формування внутрішньої готовності до прийняття нових життєвих умов, що пов'язується з онтологічною потребою у відновленні цілісності «Я» після досвіду втрати, ризику й страждання.

Найбільш тривожним індикатором є високий рівень ретравматизації: 77,4% учасників (48 осіб) відзначають часті нав'язливі спогади про бойові події ($\phi=0.09$). Показник може свідчити про виражену симптоматику посттравматичного стресового розладу, зокрема в компоненті гіперпам'яті та мимовільного повернення до травматичного досвіду. Аналогічно, 62,9% респондентів відзначають порушення сну, що є одним із найтипівіших фізіологічних проявів ПТСР.

Показники тривожності мають помірний рівень: 50% учасників вказують на напади тривоги чи паніки ($\phi=0.80$), що свідчить про неусталений, амбівалентний психоемоційний фон. Симптоми депресивного спектра проявлені в 45,16% випадків (пригнічення), що хоча й не досягає клінічного рівня, але вказує на ризик розвитку емоційного виснаження.

Відповідно за отриманими результатами опитувальника соціально-психологічної адаптації К. Роджерса та

Р. Даймонда всіх респондентів (62 особи) було поділено на дві групи з високою соціально-психологічною адаптацією (27 осіб) та низькою соціально-психологічною адаптацією (35 осіб).

Високі значення, зафіксовані у групі з високою адаптацією, за шкалами «Прийняття себе», «Прийняття інших», «Емоційний комфорт» та «Внутрішній контроль», що засвідчує сформовану здатність військовослужбовців до конструктивного контролю власної поведінки у ситуаціях адаптаційного навантаження. Високий рівень характеристики у поєднанні з підвищеним індексом внутрішнього контролю вказує на домінування інтернального локусу контролю в оцінці життєвих подій, тобто схильність брати на себе відповідальність за наслідки власних дій, що є важливою умовою ефективної інтеграції у соціальне середовище після участі у бойових діях.

Що стосується групи з низькою адаптацією, отримані результати у поєднанні з високим «Ескапізмом» та «Внутрішнім контролем» показники вказують на ризик формування дезадаптивних стратегій, потребу в професійній психологічній допомозі та необхідність цілеспрямованої реабілітації.

Результати кореляційного аналізу виявили найбільший позитивний зв'язок між шкалами «Прийняття себе» та «Прийняття інших» ($r=0.61$), що свідчить про психологічну закономірність: здатність особистості приймати інших у більшості випадків ґрунтується на власному рівні самоприйняття. Результат узгоджується з базовими положеннями гуманістичної психології, відповідно до яких самоповага та прийняття себе формують основу для конструктивної міжособистісної взаємодії.

Загальний аналіз свідчить, що військові з високою соціально-психологічною адаптацією системно перевершують військових з низькою соціально-психологічною адаптацією за всіма компонентами шкали життєстійкості, що підкреслює багатовимірність конструкта життєстійкості. Жоден окремий

компонент не визначає адаптаційний потенціал повністю. Натомість, висока адаптація пов'язана з інтегрованим функціонуванням усіх якостей.

За шкалою К. Коннора та Дж. Девідсона «Здатність адаптуватися до змін» виявляє найсильніший позитивний зв'язок із «Здатністю залишатися зосередженим і ясно мислити» ($r=0.60$). Отримана висока кореляція дозволяє припустити, що гнучкість у поведінці та мисленні під час змін суттєво спирається на когнітивну ясність.

Середній рівень тривоги у військовослужбовців із високою соціально-психологічною адаптацією становить 6.12 балів, що перебуває у межах норми, тоді як у групі з низькою соціально-психологічною адаптацією – 10.86 балів, що відповідає вираженій тривожності. Подібна тенденція спостерігається і щодо депресії: у першій групі – 5.24 балів, що є показником нормального рівня, а у другій групі – 9.02 балів, що свідчить про наявність психологічної симптоматики. Коефіцієнт кореляції, що дорівнює 0.61*, свідчить про високий ступінь співвідношення між клінічними станами (відповідно до HADS).

Результати кореляційного аналізу К. Пірсона між кластерами PCL-5 визначають, що травматична подія (А) має помірні, але значущі позитивні кореляції з усіма кластерами симптомів ПТСР: симптомами інтрузії (В) ($r=0.42$), уникнення (С) ($r=0.38$), негативними думками та емоціями (D) ($r=0.45$) та гіперзбудженістю (Е) ($r=0.36$). Наявність взаємозв'язків підтверджує фундаментальну роль самої травматичної події у виникненні та розвитку всієї симптоматики ПТСР. Хоча отримані кореляції не є надзвичайно високими, вони підкреслюють, що пережитий досвід виступає першопричиною, яка запускає каскад психологічних реакцій.

Висновки. Емпіричне дослідження засвідчило, що соціально-психологічна адаптація військовослужбовців після поранень у зоні бойових дій визначається комплексною взаємодією когнітивних,

емоційних та соціальних чинників. Результати структурованого клінічного інтерв'ю, опитувальника соціально-психологічної адаптації Роджерса-Даймонда, шкал життєстійкості Коннора-Девідсона, HADS та PCL-5 виявили, що у військових з високою адаптацією відзначається інтегроване функціонування особистісних ресурсів, високий рівень самоприйняття, здатність приймати інших, внутрішній контроль та емоційний комфорт. Отримані показники корелюють із низьким рівнем тривожності та депресії, стабільним психоемоційним станом та гнучкістю у прийнятті змін. Водночас у військових з низькою адаптацією переважають дезадаптивні стратегії подолання кризових ситуацій, високий ескапізм та підвищена тривожність, що вказує на потребу в індивідуалізованій психотерапевтичній підтримці та цілеспрямованих реабілітаційних програмах. Аналіз кореляцій показав, що пережитий бойовий досвід є фундаментальним чинником розвитку ПТСР, впливаючи на інтрузії, уникнення, негативні думки та гіпербудженість, тоді

як позитивна соціально-психологічна адаптація визначається поєднанням життєстійкості, когнітивної ясності та інтегрованих емоційно-соціальних ресурсів.

Пропозиції щодо подальших досліджень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на уточнення механізмів впливу індивідуально-психологічних характеристик та життєстійкості на процеси соціально-психологічної адаптації, зокрема з урахуванням вікових, статевих та відмінностей у досвіді. Важливим є розширення вибірки для забезпечення більшої статистичної валідності та проведення лонгітудних досліджень, що дозволять відстежити динаміку змін психоемоційного стану та симптоматики ПТСР у часі. Також доцільно розробляти та апробувати адаптивні психотерапевтичні та реабілітаційні програми, інтегруючи когнітивно-поведінкові, травмофокусовані та ресурсно-орієнтовані підходи, із подальшою оцінкою їх ефективності через стандартизовані методики.

Література:

1. Андрущенко, В. І. (2022). Соціально-психологічна адаптація учасників бойових дій. *Психологічний журнал*, 8, 6–16.
2. Білов, О. (2018). Бойовий стрес та результати його емпіричного дослідження. *Психологічний часопис*, 12(2), 9–22.
3. Білов, О. (2022). Організаційні ресурси психологічної реабілітації військовослужбовців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(25), 16–22.
4. Бриндіков, Ю. Л. (2018). Реабілітація військовослужбовців учасників бойових дій в системі соціальних служб: теоретико-методичні основи (388с.). Хмельницький.
5. Кокун, О. М. (2025). Життєстійкість і резильєнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика (214с.). Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України.
6. Крук, І. М., & Григус, І. М. (2023). Сучасний погляд на психологічну реабілітацію військовослужбовців з посттравматичним стресовим розладом. *Rehabilitation & Recreation*, 15, 50–56.
7. 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. У Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку (с. 296–298). Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК».
8. Новікова, І., & Смаліус, Л. (2025). Вплив індивідуально-психологічних властивостей військовослужбовців на успішність їх реабілітації. У Проблеми психології діяльності в особливих умовах: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Черкаси, 23 квітня 2025 р. (с. 168–171). Харків: ФОП Супрун Т. О.
9. Попелюшко, Р. П. (2020). Психологічна реабілітація військовослужбовців у зв'язку з наслідками стресогенних впливів: монографія. Київ: Видавництво «Людмила».
10. Прудка, Л. М., & Пасько, О. М. (2024). Психологічні аспекти адаптації військових, які брали участь у бойових діях. *Південноукраїнський правничий часопис*, 2, 84–92.

УДК 159.942:616.89

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-429-436

Дата надходження: 30.08.2025

Дата прийняття до друку: 25.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОПІНГУ ЯК ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ СТРЕСУ

Олена Никоненко¹, Валерій Козачук²

¹Канд. психол. наук, доцент, завідувач кафедри психології, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна,

e-mail: nikonenkoev@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0794-7905>

²Магістр спеціальності «Психологія», ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: samokhvalovais@krok.edu.ua

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF RESEARCHING COPING AS A PSYCHOLOGICAL STRATEGY FOR OVERCOMING STRESS

Olena Nykonenko¹, Valeriy Kozachuk²

¹Ph.D.(Psychology), Professor, Department of Psychology, University “KROK” Kyiv, Ukraine, e-mail: nikonenkoev@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0794-7905>

²Master in Psychology of the VNZ "University of Economics and Law "KROK", m. Kyiv, Ukraine, e-mail: samokhvalovais@krok.edu.ua

Анотація. Було проведено теоретичний аналіз поняття копіngu як психологічної стратегії подолання стресу, розглянуто основні підходи до його вивчення та класифікацію копіngu-стратегій.

Аналіз наукових джерел дозволив визначити, що копінг – це свідомі та несвідомі когнітивні, емоційні та поведінкові зусилля, спрямовані на адаптацію особистості до стресових ситуацій. Він є одним із ключових механізмів саморегуляції, що забезпечує ефективне подолання труднощів, стресу та збереження психологічного благополуччя.

Було встановлено, що сучасні дослідники трактують копінг через різні підходи, такі як психоаналітичний, диспозиційний, транзакційний, ресурсний підходи.

Окрему увагу було приділено такому поняттю як стрес, який є тригером для використання копіngu-стратегій. Проаналізовано його визначення у психології, види (еустрес і дистрес, гострий і хронічний), а також основні підходи до його вивчення (реактивний, стимульний, когнітивно-транзакційний).

У ході дослідження було розглянуто класифікації копіngu-стратегій, серед яких найбільш поширеними є такі: проблемно-орієнтований копінг, який спрямований на усунення стресової ситуації; емоційно-орієнтований копінг, що допомагає змінити емоційну реакцію на стрес; уникнення, яке може мати як адаптивні, так і деструктивні наслідки; соціальна підтримка, що сприяє зниженню стресу завдяки залученню допомоги оточення.

Проаналізовано наслідки застосування ефективних та неефективних копіngu-стратегій. Було встановлено, що адаптивні стратегії (проблемно-орієнтований копінг, позитивна переоцінка, соціальна підтримка) сприяють психологічному благополуччю, а дезадаптивні (уникнення, агресія, зловживання психоактивними речовинами) можуть призводити до емоційного вигорання, підвищеної тривожності та психосоматичних захворювань.

Таким чином, результати теоретичного аналізу свідчать про важливість розвитку ефективних копіngu-стратегій, які сприяють збереженню

психічного здоров'я, адаптації до стресових умов і підвищенню загальної стресостійкості особистості. У подальшому дослідженні доцільно зосередитися на методах емпіричного вивчення копінг-поведінки, а також на практичному застосуванні отриманих результатів у сфері психологічного консультування та психотерапії.

Ключові слова: копінг-стратегії особистості, поведінка особистості, психологічна адаптація, стрес, когнітивна теорія особистості, психоаналітична теорія особистості.

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

Abstract. The theoretical analysis of the concept of coping as a psychological strategy for overcoming stress was conducted, the main approaches to its study and the classification of coping strategies were considered. The analysis of scientific sources allowed us to determine that coping is conscious and unconscious cognitive, emotional and behavioral efforts aimed at adapting the individual to stressful situations. It is one of the key mechanisms of self-regulation, which ensures effective overcoming of difficulties, stress and preservation of psychological well-being. It was established that modern researchers interpret coping through various approaches, such as psychoanalytic, dispositional, transactional, resource approaches. Special attention was paid to such a concept as stress, which is a trigger for the use of coping strategies. Its definition in psychology, types (eustress and distress, acute and chronic), as well as the main approaches to its study (reactive, incentive, cognitive-transactional) were analyzed. The study examined the classifications of coping strategies, among which the most common are: problem-oriented coping, which is aimed at eliminating a stressful situation; emotion-oriented coping, which helps to change the emotional response to stress; avoidance, which can have both adaptive and destructive consequences; social support, which helps to reduce stress by involving the help of others. The consequences

of using effective and ineffective coping strategies were analyzed. It was found that adaptive strategies (problem-oriented coping, positive reappraisal, social support) contribute to psychological well-being, while maladaptive ones (avoidance, aggression, substance abuse) can lead to emotional burnout, increased anxiety, and psychosomatic diseases. Thus, the results of the theoretical analysis indicate the importance of developing effective coping strategies that contribute to maintaining mental health, adapting to stressful conditions and increasing the overall stress resistance of the individual. In further research, it is advisable to focus on methods of empirical study of coping behavior, as well as on the practical application of the results obtained in the field of psychological counseling and psychotherapy.

Keywords: coping strategies of the individual, personality behavior, psychological adaptation, stress, cognitive theory of the individual, psychoanalytic theory of personality.

Formulas: 0, **pic.:** 0, **table:** 0, **bibl.:** 10

Постановка проблеми. У сучасному світі стрес є невід'ємною частиною життя людини. Щоденні виклики, зростаючий темп життя, соціально-економічні труднощі, професійні та особисті проблеми – все це може викликати напруження та негативно впливати на психологічний стан особистості. У зв'язку з цим дедалі більшої уваги набувають механізми подолання стресу, серед яких особливе місце займають копінг-стратегії.

Актуальність дослідження копіngu як психологічної стратегії подолання стресу зумовлена тим, що ефективне використання копінг-стратегій сприяє збереженню психічного здоров'я, зниженню рівня тривожності, розвитку стресостійкості та адаптаційних можливостей особистості. Натомість неефективні копінг-механізми можуть призводити до психоемоційного виснаження, виникнення депресивних станів та погіршення якості життя.

Дослідження копіngu як психологічної стратегії подолання стресу є актуальним не лише з теоретичної точки зору, а й має важливе практичне значення. Вивчення механізмів копіngu дозволяє розробляти ефективні психокорекційні методики, спрямовані на підвищення адаптаційних ресурсів особистості та формування здорових стратегій подолання стресу.

Аналіз науково-психологічної літератури дає підстави стверджувати, що дослідження впливу копінг-стратегій в якості механізму подолання стресу є недостатньо вивченим питанням.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблематика копіngu активно досліджується в рамках різних психологічних підходів. Значний внесок у вивчення цього феномену зробили такі зарубіжні науковці, як Р. Лазарус і С. Фолкман, які розробили когнітивно-мотиваційну теорію копіngu, Е. Фрайденберг, який вивчав деструктивні копінг-стратегії, Ч. Карвер, М. Шейер, Дж. Вайнтрауб, які запропонували багатовимірну модель копінг-поведінки. Серед українських дослідників копінг-стратегії аналізували Т. Титаренко, О. Чебикін, Л. Карамушка, Г. Костюк та інші.

Метою статті є проаналізувати теоретичні підходи до вивчення копіngu як психологічної стратегії подолання стресу, визначити основні моделі копінг-поведінки та їх вплив на психологічне здоров'я особистості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Копінг визначається як думки та поведінка, мобілізовані для управління внутрішніми та зовнішніми стресовими ситуаціями. Це термін, який використовується окремо для свідомої та добровільної мобілізації дій, відмінних від «захисних механізмів», які є підсвідомими або несвідомими адаптаційними реакціями, обидва з яких спрямовані на зниження стресу (Карамушка & Снігур, 2020).

Під поняттям копінг (від англ. "cope", "долати", "справлятися") розуміють когнітивні та поведінкові зусилля,

спрямовані на подолання труднощів у процесі життєдіяльності людини. Під цим розуміють когнітивні, емоційні та поведінкові зусилля, спрямовані на подолання труднощів у процесі взаємодії людини з навколишнім середовищем. Кожна з цих складових має свої специфічні "навантаження". Так, когнітивні зусилля людини полягають в аналізі проблеми, формулюванні можливих планів дій та пошуку альтернативних методів.

Сюди входить розробка можливих планів дій та пошук альтернативних шляхів виходу з ситуації. Емоційні зусилля передбачають, що людина контролює свої емоції та шукає емоційної підтримки від інших.

У психології давно побутує думка, що людина вдається до копіngu тільки в стресових ситуаціях, коли складність ситуації перевищує енергетичні можливості звичайних реакцій людини. В таких ситуаціях необхідними стають додаткові витрати енергії через брак адаптаційних ресурсів, які має людина за нормальних умов (Онищенко, 2020; Сингаївська & Чистякова, 2025).

У сучасних дослідженнях термін «копінг» відноситься не тільки до поведінки людини в складних життєвих ситуаціях, а й до звичайних способів подолання повсякденних труднощів (наприклад, проблем у сімейних стосунках, професійних викликах).

Копінг – процес включає в себе послідовні етапи функціонування, початковим етапом якого є формування копінг-реакції. Будь-яка кризова ситуація передбачає наявність об'єктивної обставини і визначеного відношення до неї особистості в залежності від ступеня значущості цієї обставини для неї. Це відношення супроводжується емоційно-поведінковими реакціями різноманітного характеру і ступеня інтенсивності (Оверчук, 2018).

Термін копінг вперше з'явився в психологічній літературі в 1962 році за Л. Мерфі. Він визначив копінг як спробу створити нову ситуацію. З одного боку, це

може бути вроджена поведінка (рефлекс, інстинкт), а з іншого – набута (самовладання, стриманість, схильність до чогось).

Уже на ранніх етапах дослідження подолання Мерфі звернув увагу на той факт, що існує зв'язок між типологічними характеристиками індивіда та його чи її минулим досвідом подолання стресових ситуацій», також виділив дві складові копінг-механізму: когнітивну та поведінкову.

Згідно з психоаналітичним підходом, копінг є одним із механізмів психологічного захисту, який люди використовують для зменшення стресу. Цей захисний механізм є суто автоматичною реакцією на ситуацію, без залучення емоційних і когнітивних процесів (Никоненко, 2025).

М. Хан вважає копінг одним із методів психологічного захисту, зняття психічної напруги. Термін копінг використовувався для опису того, як людина справляється зі своїм емоційним станом у разі психічного дискомфорту, яким способом вона виходитиме з цієї ситуації, враховуючи розвиток та історію життя особистості. Адже лише несвідомі захисні механізми відповідають за регуляцію емоційних станів, підтримку психічного гомеостазу та збереження цілісності особистості проти зовнішніх впливів.

Таке тлумачення копіngu, на переконання Н. Ендлера, Дж. Паркера і П. Крамера, викликало серйозні методологічні труднощі, пов'язані з тим, що в 60-х роках дослідники почали називати деякі адаптивні захисні механізми терміном «копінг-механізми» (Івашкевич, 2019). Наприклад, Н. Кан відносив сублімацію до групи «копінг-механізмів», тоді як, згідно З. Фрейду, сублімація є механізмом психологічного захисту, метою якого є захистити себе соціально без свідомої участі у цьому процесі особистості.

Попри спроби поєднати поняття “копінг” і “захисні механізми”, П. Крамер, Б. Компас, Дж. Конор-Сміт, Г. Зальтсман,

А. Томсен і М. Водсворт розрізняють їх за рівнем усвідомленості, рішучості, конструктивності та локалізації загрози.

Психодинамічний підхід акцентує увагу на внутрішніх конфліктах і несвідомих процесах, які впливають на вибір копінг-стратегій. Він ґрунтується на комплексі припущень про те, що несвідомі мотиви та конфлікти можуть проявлятися у вигляді захисних механізмів, таких як заперечення, проєкція та раціоналізація. Захисні механізми, хоча й можуть мати адаптивний характер у короткостроковій перспективі, у більш віддаленій перспективі не сприяють успішному вирішенню завдання оптимізації психоемоційного стану особистості.

З позицій **когнітивно-біхевіоральної** теорії копіngu процес подолання стресу починається з когнітивної оцінки людиною її взаємовідносин з умовами зовнішнього середовища. Р. Лазарус описує три типи когнітивної оцінки, які впливають на процес подолання складних життєвих ситуацій. Первинна оцінка визначається мірою загрози, властивостями стресора та психологічними особливостями індивіда. Вона дозволяє зробити висновки про оцінку ситуації як такої, що загрожує, або як про ситуацію зміни. Існують три види подій, які зазнають первинної оцінки:

- 1) події, які не зачіпають індивіда і відповідно не вимагають ніякої реакції;
- 2) позитивні події, які можуть бути або доброзичливими, або нейтральними;
- 3) події, які оцінюються як стресові.

Первинна оцінка стресорного впливу полягає у запитанні – «Що це означає для мене особисто?» Стрес сприймається і оцінюється в таких суб'єктивних параметрах, як масштаб загрози або ушкодження, які приписуються події. За сприйманням і оцінкою стресора йдуть обтяжливі негативні емоції (злість, страх, пригніченість, надія більшої або меншої інтенсивності).

Вторинна оцінка – це процес, засобом якого індивід оцінює, що може

бути зроблено для того, щоб подолати, попередити шкоду або покращити стан справ. Він визначає, в який спосіб можна вплинути на негативні події та їх результат, тобто на процес вибору механізмів і ресурсів подолання стресу. Вторинна когнітивна оцінка – це оцінка власних ресурсів і можливостей розв'язати проблему. Вона виражається у постановці наступного запитання: «Що я можу зробити?» Далі включаються більш складні процеси регуляції поведінки: цілі, цінності і моральні установки. У результаті особистість свідомо вибирає та ініціює дії щодо подолання стресової поведінки. Стадії оцінки можуть відбуватися незалежно і синхронно. Результатом вторинної оцінки стає один з трьох можливих типів стратегій психологічного подолання труднощів:

- активні вчинки індивіда з метою зменшення або усунення небезпеки;

- непряма або мислительна форма без прямого впливу, неможливість через внутрішнє або зовнішнє гальмування, переключення на іншу форму активності, зміна напрямлення емоції з метою її нейтралізації і т.д. Наприклад, витіснення («це мене не стосується»), переоцінка («це не так вже і небезпечно»);

- психологічне подолання без емоцій, коли загроза особистості не оцінюється як реальна.

Останній вид оцінки – переоцінка, яка ґрунтується на зворотному зв'язку від результату взаємного співставлення перших двох оцінок, що може призвести до зміни первинної оцінки і, внаслідок цього до перегляду своїх можливостей і спроможності впливати на дану ситуацію, тобто корекції вторинної оцінки.

Після когнітивної оцінки ситуації включаються (свідомо або несвідомо) механізми подолання – копінг-процес. Таким чином, на копінг впливають: оцінка міри загрози, власних дій та їх успішність у подоланні стресу.

Схожі погляди висловлювали і інші автори, на думку яких індивідуальна когнітивна оцінка визначає інтенсивність

стресу, генерованого подією або ситуацією, а також якість та інтенсивність емоційної реакції, яка може змінюватися у результаті переоцінки. Перший крок у процесі когнітивної оцінки представлений «поляризуючим фільтром», який може посилити або послабити значущість події. Після когнітивної оцінки ситуації індивід приступає до розробки механізмів подолання стресу, тобто, власне кажучи, до копіngu. У випадку неуспішного копіngu стресор зберігається і виникає потреба у подальших спробах психологічного подолання.

На думку А. Бандури, «очікування особистої ефективності, майстерності позначається як на ініціативі, так і на наполегливості у купіруючій поведінці. Сила переконання людини у своїй власній ефективності дає надію на успіх». Переконання у тому, що таких здібностей бракує (низька самоефективність) може призвести до такої вторинної оцінки, яка визначить подію такою, якою не можна управляти і саме через це як стресову. Якщо на стресор можна впливати об'єктивно, то така спроба буде адекватною копінговою реакцією. Якщо з об'єктивних причин індивід не може впливати на ситуацію і змінити її, то адекватним функціональним способом психологічного подолання є уникання. Якщо людина об'єктивно не може ні уникнути ситуації, ні вплинути на неї, то функціонально адекватною копінговою реакцією є когнітивна переоцінка ситуації, надання їй іншого смислу. На думку вчених, успішна адаптація можлива тоді, коли суб'єкт об'єктивно і у повному обсязі сприймає стресор.

Отже, структуру копінг-процесу у ключі когнітивно-біхевіоральної теорії можна представити наступним чином: сприймання стресу – когнітивна оцінка – генерування стратегій подолання – оцінка результату дій.

А. Бандура вважає, що стрес і тривога зростають переважно тоді, коли людина вірить, що не може управляти проблемами, які їй загрожують. Вчений

переконаний, що власна оцінка у ставленні до нашої спроможності давати раду життєвим подіям ґрунтується на попередньому досвіді дій у подібних ситуаціях, вірі у себе, соціальній підтримці з боку інших людей, самовпевненості та ризикованості.

Системний підхід розглядає розвиток копінг-стратегій у контексті взаємодії різних систем, до яких належить індивід, сім'я, освітні установи та соціальне середовище (Коваленко & Родіна, 2011). Цей підхід підкреслює значення соціальної підтримки та ресурсів для індивіда. Соціальна підтримка розглядається як важливий ресурс, що може знижувати рівень стресу та сприяти ефективнішому копінгу.

За цим підходом копінг-стратегії формуються під впливом індивідуальних (вік, темперамент, особистісні риси) та зовнішніх (родина, суспільство, культура) факторів. Наприклад, стратегія уникання може бути ефективною в одній системі (щоб зберегти мир у сім'ї), але неефективною в іншій (на роботі).

Відповідь на стрес не є суто внутрішнім процесом – вона залежить від ресурсів середовища. Наприклад, людина з сильною соціальною підтримкою (сім'я, друзі) має більше можливостей для використання активних копінг-стратегій.

Соціальна підтримка як ресурс копінгу – соціальне оточення (друзі, родина, громада) виступає буфером стресу. Високий рівень підтримки сприяє використанню конструктивних копінг-стратегій, тоді як її відсутність може призводити до деструктивних реакцій (ізоляція, агресія). Культурний контекст визначає норми поведінки і те, які стратегії вважаються прийнятними.

Системний підхід дозволяє комплексно аналізувати, як людина справляється зі стресом, враховуючи не лише її внутрішні особливості, а й соціальні та культурні впливи. Це допомагає більш ефективно розробляти психологічні інтервенції та підтримувати розвиток адаптивних копінг-стратегій.

Інтегративні моделі об'єднують різні теоретичні підходи та методології, що дозволяє всебічно дослідити розвиток копінг-стратегій. Наприклад, інтеграція когнітивно-біхевіоральних і психодинамічних підходів дозволяє враховувати як свідомі, так і несвідомі процеси, що впливають на копінг-поведінку. Такі моделі дозволяють більш глибоко зрозуміти, як різні фактори, включаючи особистісні характеристики, попередній досвід і контекстуальні умови, сприяють формуванню копінг-стратегій.

Незважаючи на численні спроби концептуалізації копінг-стратегій, немає консенсусу щодо основних їх категорій. Так звана циркулярна модель копінгу (CCM) розроблена для інтеграції різних відмінностей формування та застосування копінг-стратегій. Модель базується на припущенні, що люди в стресових ситуаціях стикаються з двома завданнями: необхідністю вирішити проблему та врегулювати свої емоції, які відображаються у двох відповідних вимірах, тобто вимірі подолання проблеми та вимірі подолання емоцій. Подолання проблем і подолання емоцій інтерпретуються як біполярні виміри. Важливо, що ці розміри визначають простір для інших категорій копінгу. Модель містить загалом вісім стилів, що утворюють «циркумплекс»: позитивне емоційне подолання, ефективність, вирішення проблеми, заклопотаність проблемою, негативно-емоційний копінг, безпорадність, уникнення проблем і гедонічне розмежування. Потенціал CCM для подолання деяких проблем психології стресу утворюється шляхом:

- a) доповнення набору категорій копінгу (тобто процес, стратегія, стиль);
- b) створення основи для інтеграції численних конструкцій копінгу;
- c) надання можливості інтерпретації результатів, отриманих за допомогою різних способів копінгу, таким чином полегшуючи консолідацію знань;
- d) пояснення зв'язків між копінгом та адаптацією після травми, а також

пояснення механізмів психологічного втручання (наприклад, когнітивної терапії, експозиційної терапії);

е) з'ясування зв'язків між ефективністю стратегій подолання та контрольованістю ситуації.

Крім того, ССМ може з'ясувати взаємозв'язок між подоланням і регуляцією емоцій (наприклад, когнітивна переоцінка та експресивне придушення).

Копінг-стратегії включають в себе численні способи поведінки з різноманітними взаємодіями між людиною та середовищем. Таким чином, копінг не є однорідним поняттям. Натомість це розсіяний загальний термін. Цей напрямок міркувань відображено в циркулярній моделі копінгу (ССМ), яка базується на концепції біполярного подолання проблем і вимірювань врегулювання емоцій, а також на ідеї циклічного континууму стилів копінгу (Schwarzer & Schwarzer, 1996).

Термін «циркумплекс» був введений Гутманом, будучи похідним від виразу «круговий порядок комплексності». Циркумплексна модель повинна відповідати наступним критеріям (Gurtman, 1994):

1) відмінності між змінними представлені двома і тільки двома вимірами;

2) кожна змінна рівновіддалена від центру кола;

3) усі змінні рівномірно розподілені в межах гіпотетичного кола (вони рівномірно розподілені).

У межах циркумплексу змінні утворюють круговий континуум із довільною кількістю конструкцій. Відповідно до Д. Вігінса, залежно від необхідного рівня точності, можна «розрізати круговий пиріг» на широкі або вузькі категорії (Wiggins, 1979).

Найкраще визначеною моделлю циркумплексу в психології є міжособистісний циркумплекс (ІРС). Простір ІРС визначається двома незалежними вимірами: статус (агентство, влада, домінування) і любов (спільність, теплота, дружелюбність). ІРС

використовувався для опису міжособистісних рис, міжособистісних цінностей і міжособистісних проблем. ІРС застосовувався в клінічних дослідженнях для організації та вивчення міжособистісної природи розладів особистості, розладу переїдання, анорексії. ІРС було визнано корисним у дослідженні схильності до певних стресових та міжособистісного змісту копінг-стратегій, особливо катастрофічного.

Виникає питання, чи можливо було б розробити комплексну модель копінгу, засновану на абсолютно незалежних категоріях. Дійсно, здається більш розумним прагнути до моделі, що пояснює зв'язок між категоріями копінг-стратегій, а не ідентифікувати чисті та взаємовиключні виміри. У межах циркумплексу категорії не виключають одна одну, одні пов'язані з одним виміром, а інші – з обома. Крім того, у деяких циркумплексах змінні можуть відрізнятися з точки зору сили їхнього зв'язку з двома структурними вимірами.

Якщо припустити, що люди в стресових ситуаціях стикаються з двома завданнями – вирішенням проблеми та регулюванням своїх емоцій, можна виділити два виміри подолання, які інтерпретуються як ортогональні осі: подолання проблеми та подолання емоцій. Основна ідея моделі ССМ існує у вигляді циркумплекса (кола), де копінг-стратегії розподілені за двома основними вимірами:

-Проактивність-реактивність (наскільки людина діє на випередження чи реагує вже після виникнення проблеми).

-Первинний-вторинний контроль (чи намагається людина змінити ситуацію або ж адаптуватися до неї).

Чотири основні стилі копінгу в ССМ. На перетині цих двох осей утворюються чотири квадранти:

-Проактивний первинний копінг (Active Coping) – людина активно змінює ситуацію, шукає рішення.

-Проактивний вторинний копінг (Preventive Coping) – намагається уникнути стресу, готується до майбутніх труднощів.

-Реактивний первинний копінг (Strategic Coping) – адаптивна поведінка після того, як стрес уже відбувся.

-Реактивний вторинний копінг (Emotional Regulation) – зміна свого ставлення до ситуації, прийняття, регуляція емоцій.

Ця модель допомагає зрозуміти, як людина долає труднощі та які підходи можна розвивати для більш ефективного подолання стресу.

Висновки. У ході дослідження було визначено сутність поняття стресу, його психологічні механізми та вплив на особистість. Стрес є адаптаційною реакцією організму, що може мати як позитивний, так і негативний ефект на

психоемоційний стан людини. Визначено, що хронічний стрес може призводити до розвитку психосоматичних розладів, тому важливим є своєчасне застосування ефективних стратегій подолання.

Проведено аналіз основних теоретичних підходів до дослідження копінг-стратегій. Було встановлено, що копінг-поведінка є процесом усвідомленої адаптації до стресових ситуацій, який включає когнітивні, емоційні та поведінкові механізми реагування. Зокрема, модель Р. Лазаруса та С. Фолкман розглядає копінг як взаємодію між особистістю та середовищем, що базується на оцінці стресора та виборі відповідних стратегій реагування.

Література:

1. Івашкевич, Е. З. (2019). Здібності особистості до виконання певного виду діяльності як складові компоненти її соціального інтелекту. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. Т.6, Вип. 15, 63–74.
2. Карамушка, Л. М. & Снігур, Ю. С. (2020). Копінг-стратегії: сутність, підходи до класифікації, значення для психологічного здоров'я особистості та організації. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. Т.1. Вип. 55, 15–21.
3. Коваленко, А. Б., & Родіна, Н. В. (2011). Дослідження копінг-поведінки: тенденції та перспективи. *Наука і освіта*, (9), 110–113.
4. Никоненко, О. В. (2025). Діадний копінг як чинник сексуального благополуччя під час війни. *Наукові перспективи*, 7(61), 1282–1293.
5. Оверчук, В. А. (2018). Копінг-ресурси як чинник збереження психічного здоров'я особистості в подоланні кризових станів. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. Т. 11. Вип. 18, 177–192.
6. Онищенко, В. М. (2020). Трансформація особистості в процесі подолання життєвих криз. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. Т. 1. Вип. 56, 118–124.
7. Сингаївська, І., & Чистякова, М. (2025). Способи подолання дезадаптаційної кризи у вимушених переселенців під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(77), 473–480.
8. Gurtman, M. B. (1994). "The circumplex as a tool for studying normal and abnormal personality: a methodological primer," in *Differentiating Normal and Abnormal Personality*, eds S. Strack and M. Lorr (New York, NY: Springer), 243–263.
9. Schwarzer, R., & Schwarzer, C. (1996). "A critical survey of coping instruments," in *Handbook of Coping*, eds M. Zeidner and N. S. Endler (New York, NY: Wiley), 107–132.
10. Wiggins, J. S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: the interpersonal domain. *J. Pers. Soc. Psychol.*, 37, 395–412. doi: 10.1037/0022-3514.37.3.395

УДК 159.9:616.89-008.44

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-437-444

Дата надходження: 30.08.2025

Дата прийняття до друку: 25.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПРОБЛЕМА ДЕПРЕСИВНИХ СТАНІВ В ПОНЯТІЙНОМУ АПАРАТІ КЛІНІЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

Любов Півень¹, Євгенія Рибитва², Єгор Кучеренко³

¹Магістерка психології, асистентка кафедри психології ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ, Україна, e-mail: l.piven@kmu.edu.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3063-5544>

²Магістерка медицини, здобувачка вищої освіти першого року навчання спеціальності С4 «Психологія» ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ, Україна, e-mail: y.rybytva.st@kmu.edu.ua

³Канд. психол. наук, доцент, завідувач кафедри психології ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ, Україна, e-mail: y.kucherenko@kmu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7462-0638>

THE PROBLEM OF DEPRESSIVE STATES IN THE CONCEPTUAL FRAMEWORK OF CLINICAL PSYCHOLOGY

Liubov Piven¹, Yevheniia Rybytva², Yehor Kucherenko³

¹MD, Master of Psychology, Professor's Assistant, Department of Psychology, Kyiv Medical University, Kyiv, Ukraine, e-mail: l.piven@kmu.edu.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3063-5544>

²Master of Medicine, first-year higher education student in the C4 Psychology program, Kyiv Medical University, Kyiv, Ukraine, e-mail: y.rybytva.st@kmu.edu.ua

³PhD in Psychological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Psychology, Kyiv Medical University, Kyiv, Ukraine, e-mail: y.kucherenko@kmu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7462-0638>

Анотація. У статті висвітлено проблему визначення та класифікації депресивних станів у понятійному апараті клінічної психології. Підкреслено актуальність теми у зв'язку з високою поширеністю депресивних розладів у сучасному суспільстві та потребою уніфікації термінології для ефективної міждисциплінарної комунікації між психологами та медичними фахівцями. Обґрунтовано важливість уточнення дефініцій для підвищення точності діагностики та ефективності психокорекційних втручань. Здійснено аналіз співвідношення понять «психічний стан» і «переживання», визначено їхню концептуальну відмінність і взаємозв'язок, що має суттєве значення для розуміння психологічної природи депресивних явищ. Метою дослідження є теоретичне уточнення змісту поняття «депресивний стан» на основі узагальнення сучасних підходів та міжнародних діагностичних стандартів. У роботі застосовано методи систематизації, порівняльного аналізу та концептуального моделювання. Систематизовано провідні теоретичні моделі пояснення депресивних станів (психоаналітичну, когнітивну, гуманістично-екзистенційну, біологічну, біопсихосоціальну) та охарактеризовано сучасні класифікації (МКХ-11, DSM-5-TR). Окрему увагу приділено психогенним депресіям та особливостям їх клінічної типології. Запропоновано авторське визначення депресивного стану як інтегративного феномена, що відображає динаміку психоемоційних процесів у нормі та патології. Практична значущість дослідження полягає в можливості використання результатів у підготовці фахівців, психодіагностиці та профілактиці депресивних розладів.

Ключові слова: депресивні стани, психічний стан, переживання, дистимія, реактивні депресії, невротичні депресії, клінічна психологія, МКХ-11, DSM-5-TR.

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

Abstract. The article highlights the problem of defining and classifying depressive states in the conceptual apparatus of clinical psychology. The relevance of the topic is emphasized in connection with the high prevalence of depressive disorders in modern society and the need to unify terminology for effective interdisciplinary communication between psychologists and medical professionals. The importance of clarifying definitions to improve the accuracy of diagnosis and the effectiveness of psychocorrectional interventions is substantiated. An analysis of the relationship between the concepts of "mental state" and "experience" is carried out, their conceptual difference and interconnection are determined, which is essential for understanding the psychological nature of depressive phenomena. The aim of the study is to theoretically clarify the meaning of the concept of "depressive state" based on a generalization of modern

approaches and international diagnostic standards. Methods included systematization, comparative analysis, and conceptual modeling. The leading theoretical models for explaining depressive states (psychoanalytic, cognitive, humanistic-existential, biological, biopsychosocial) are systematized and modern classifications (ICD-11, DSM-5-TR) are characterized. Particular attention is paid to psychogenic depression and the peculiarities of its clinical typology. The study proposes a definition of a depressive state as an integrative phenomenon that reflects the dynamics of psychoemotional processes in norm and pathology. The practical significance of the study lies in the possibility of using the results in the training of specialists, psychodiagnostics, and the prevention of depressive disorders.

Keywords: depressive states, mental state, experiences, dysthymia, reactive depression, neurotic depression, clinical psychology, ICD-11, DSM-5-TR.

Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 0; bibl.: 10

Постановка проблеми та її актуальність. Оволодіння понятійним апаратом у фаховій підготовці здобувачів вищої освіти зі спеціальності С4 «Психологія» часом ускладнюється через постійне оновлення професійного тезаурусу, особливо в межах освітньо-професійних програм з клінічної психології, що має медико-психологічну спрямованість, тобто передбачає міждисциплінарний діалог. Уточнення та дефініція поняття «депресивні стани» стало предметом наших розвідок на всіх етапах розробки наукового апарату в дослідженні цього явища у лікарів-інтернів (Рибитва & Кучеренко, 2024).

Відомо, що психічний стан – це одна з форм психічних явищ, що відображає загальний рівень активності та емоційного тла людини в певний момент часу. Його можна означити як доволі стійкий, але тимчасовий прояв функціонування психіки, спричинений сукупністю внутрішніх та зовнішніх чинників, який впливає на перебіг психічних процесів (ефективність сприймання, мислення), взаємодію з оточенням та самопочуття людини. До прикладу, депресивний стан зазвичай супроводжується порушенням мислення та пам'яті, зниженням рівня енергії, пригніченням волевих проявів. Психологічна природа власне станів визначає їх динамічність, змінюваність, що зумовлює емоційне «обрамлення» життєвого контексту людини. Чим більша тривалість психічних станів, тим менша їх залежність від конкретної ситуації та більша від внутрішніх чинників (особливостей характеру, спрямованості) (Коун, 2012; Максименко, 2006).

У процесі визначення психічних станів ми маємо проблеми обмеженості

«наукоподібної семантики» для їхнього опису, втрату значущих характеристик при формалізації їх дескрипції, комплікацію передання суб'єктивного досвіду. Дійсне розуміння природи психічних станів, зокрема депресивних, полягає не тільки в систематизації їх, але й в аналізі притаманної їм динамічності та детермінаційних зв'язків з іншими психічними явищами, оскільки психічні стани не лише виконують функцію відображення, а й водночас формування психічних явищ. Стан впливає на думки, а саме створює на базі думки (образу) міжфункціональну систему, інтегруючи її з досвідом, властивостями та прагненнями людини. Тобто повторення станів сприяє їх закріпленню, трансформуючи їх у психічні властивості людини. Водночас даний механізм працює і в зворотному напрямі: психічні властивості особистості також зумовлюють специфіку проявів психічних станів. При цьому «психічні стани» як категорія психології, так само як «переживання», належать до проблемних з огляду на початкову диференціацію понять в професійному мисленні як фахівців, так і здобувачів вищої освіти. Наукова література має достатньо прикладів спільного послуговування даними поняттями та тлумаченням їх: іноді вони тлумачаться синонімічно, часом їх розрізняють, говорячи про «переживання того чи іншого стану» або ж «стан переживання».

З огляду на необхідність точного розуміння того, як у внутрішньому світі особистості відображаються такі феномени, як переживання та психічний стан, варто звернути увагу на складність і неоднозначність співвідношення між ними.

Необхідність чіткого розмежування цих понять зумовлена тим, що їх ототожнення може призвести до, на жаль, спрощеного сприйняття природи психічних явищ. Наприклад, вислів «переживання стану» не зовсім точно відображає суть процесу, адже у цьому формулюванні переживання постає лише як прояв стану, хоча насправді воно є значно ширшим і глибшим за своїм змістом. Переживання охоплює не лише емоційний тонус особистості, але й відображає її внутрішню картину світу, включаючи потреби, цінності, установки.

Це підкреслює подібність, але й суттєву відмінність між поняттями «переживання» та «психічний стан». Для поглибленого розуміння даної різниці, варто відійти від традиційного поділу психіки на процеси та властивості, адже такі класифікації – лише умовні схеми, зручні для аналізу, проте не завжди здатні відобразити цілісність психічного життя людини. Стан, на відміну від конструктивних понять, таких як процес або властивість, є безпосереднім проявом цілісної психічної реальності особистості. Тому психічний стан можна охарактеризувати як одну з основних форм прояву індивідуальної, неповторної психіки людини. Це специфічний спосіб її існування, що відображає унікальність внутрішнього світу особистості. Аргументуючи таке визначення, варто зазначити, що психічний стан має цілісний, недискретний характер. Людина ніколи не буває поза якимось станом – у будь-який момент її життя, від моменту народження і до останніх днів, психіка функціонує у певному стані. Ці стани можуть відрізнятися за своїм змістом, динамікою та емоційним забарвленням, вони змінюють один одного, але завжди залишаються присутніми, формуючи своєрідне тло психічної діяльності. Саме через них проявляється особистість, адже навіть за умов тяжких психічних розладів, структура станів все одно несе в собі відбиток індивідуальності людини.

Крім того, тотальність психічних станів не обмежується лише їх постійною

присутністю у часі – вона також виявляється в тому, що стан охоплює всі сфери психічної активності, впливаючи як на емоційний, так і на когнітивний та поведінковий рівні. Іншими словами, психічний стан формує загальну конфігурацію внутрішнього життя людини в кожен конкретний момент.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз ключових теоретичних підходів до вивчення особистості в психології та психотерапії дає підстави зробити цікаве спостереження: у багатьох класичних концепціях, особливо тих, що мають практичне спрямування, феномен психічного стану грає провідну роль (Юнг, 2025; Assagioli, 1974; Maslow, 1998; Rogers, 1961).

Проте, незважаючи на його важливість, психічний стан рідко стає безпосереднім об'єктом глибокого наукового дослідження. Часто він розглядається побіжно, як супутній елемент інших, на перший погляд, більш суттєвих психологічних явищ.

Проблема визначення депресивних станів у сучасній клінічній психології залишається складною за рахунок вже вище згаданої неоднозначності термінологічного визначення. Незважаючи на широке використання поняття «депресивні стани», у вітчизняній психологічній літературі, у міжнародній науковій спільноті відсутня його чітка дефініція, а натомість застосовуються вузькоспеціалізовані поглибленні поняття, такі як «депресивний настрій», «клінічна депресія», «великий депресивний розлад», «дистимія», «афективні порушення» тощо. Депресивний стан у психологічній практиці часто вживається як загальна категорія, яка охоплює різні за етіологією, тривалістю та вираженістю форми емоційного та когнітивного неблагополуччя. У межах нашого дослідження поняття «депресивні стани» вживається як узагальнене поняття, що охоплює як короткотривалі емоційні реакції на стресові фактори, так і хронічні психоемоційні розлади, які супроводжуються патологічними змінами в

емоційній, когнітивній, поведінковій та соматичній сферах особистості. Однак таке робоче визначення потребує уточнення з нашим власним науково-практичним баченням.

Мета дослідження – здійснити теоретичний аналіз поняття «депресивні стани» в понятійному апараті клінічної психології на основі вивчення сучасних діагностичних класифікацій з метою його уточнення в авторській дефініції.

Виклад основного матеріалу дослідження. У психологічній науці сформувалося кілька основних моделей пояснення природи депресивних станів, кожна з яких акцентує увагу на різних аспектах патогенезу цього психічного явища.

Психоаналітична концепція розглядає депресію як внутрішній конфлікт між суперого та его, що виникає внаслідок втрати об'єкта любові, яка супроводжується регресивними процесами й самозвинуваченням. Когнітивна модель трактує депресію як результат негативних автоматичних думок, когнітивних викривлень і дисфункціональних схем мислення, що активуються у відповідь на життєві труднощі. Екзистенційно-гуманістичні моделі пов'язують депресивні стани із втратою сенсу життя, фрустрацією базових цінностей, відчуттям екзистенційної порожнечі. Такі форми депресії особливо поширені у людей, які пережили важкі втрати або трансформації життєвих орієнтирів. Біологічна модель акцентує увагу на нейрохімічному дисбалансі (серотонін, дофамін, норадреналін), порушеннях функціонування гіпоталамо-гіпофізарно-надниркової системи, спадкових факторах, а також структурних змінах у мозку (наприклад, зниження об'єму гіпокампу).

Варто зазначити, що в сучасній клінічній психології переважає біопсихосоціальна модель, яка розглядає депресивні стани як результат взаємодії біологічних, психологічних та соціальних факторів, а також особистісних ресурсів і копінг-стратегій індивіда.

У міжнародній системі класифікації хвороб останнього перегляду (МКХ-11) депресивні розлади відносяться до блоку L2–6A7 і включають цілу низку клінічно диференційованих форм: одиничний епізод депресивного розладу (6A70); рекурентний депресивний епізод (6A71); дистимія (6A72); змішаний депресивний та тривожний розлад (6A73); інші уточнені депресивні розлади (6A7Y); депресивні розлади, не уточнені (6A7Z); пременструальний дисфоричний розлад (GA34.41).

За МКХ-11 основні прояви депресивних розладів поділяють на такі кластери: афективний, нейровегетативний та когнітивно-поведінкова група. Для діагностування депресивного розладу необхідно, щоб одночасно мали місце щонайменше п'ять симптомів, що описані нижче, протягом не менше двох тижнів (майже щодня або протягом більшої частини дня), один з яких обов'язково має бути з афективного кластера. Ці симптоми мають викликати клінічно значущий дистрес або функціональне порушення в особистому, соціальному чи професійному житті пацієнта.

До симптоматики афективного кластера відносять: пригнічений настрій зі слів пацієнта або за спостереженнями (наприклад плаксивий, пониклий вигляд); помітно знижений інтерес чи задоволення від діяльності, що зазвичай приносила людині приємні відчуття (може включати й зниження сексуального потягу). По суті саме симптоматика афективного кластеру відповідає класичному розумінню депресивних станів.

Когнітивно-поведінковий кластер включає такі симптоми: погіршення здатності концентрувати та утримувати увагу, виражена нерішучість; стійкі переконання про низьку самоцінність, надмірне почуття провини; безнадійність щодо майбутнього; повторювані думки про смерть, суїцидальні думки без конкретного плану або ж з ознаками спроб самогубства.

Нейровегетативний кластер включає порушення сну (тяжкість засинання,

поверхневість сну, часті пробудження вночі чи ранні ранкові пробудження) або надмірну сонливість; виражену зміну апетиту, ваги (зниження або підвищення); психомоторну загальмованість або збудження (зі слів інших, не лише суб'єктивні відчуття неспокою або уповільненості); зниження енергії, підвищену втомлюваність.

Також розрізняють змішаний депресивний та тривожний розлад, що характеризується наявністю симптомів одночасно тривоги та депресії, які відмічають більшість днів протягом 2 тижнів і більше. Депресивні симптоми включають депресивний настрій та помітне зниження інтересу й задоволення від діяльності. Симптоми тривоги можуть включати відчуття знервованості, нездатність контролювати тривожні думки, страх, що станеться щось жахливе, проблеми з розслабленням, м'язову напругу або симпатичні вегетативні симптоми. Ані депресивні, ані тривожні симптоми, що розглядаються окремо, не є достатньо вираженими, численними або постійними, щоб відповідати діагнозу іншого депресивного розладу, пов'язаного з тривогою чи страхом.

Окремо розрізняють дистимію. Дистимічний розлад характеризується хронічним, помірним депресивним настроєм, що триває щонайменше 2 роки, більшу частину. Депресивний настрій супроводжується додатковими симптомами, такими як помітне зниження інтересу чи задоволення від діяльності, зниження концентрації уваги та розсіяність, відчуття власної нікчемності або надмірної чи недоречної провини, безнадія щодо майбутнього, порушений сон або підвищена сонливість, знижений або підвищений апетит, зниження енергії чи втоми. Важливо, щоб протягом перших 2 років розладу жодного разу не відзначалось 2-тижневого періоду, протягом якого кількість та тривалість симптомів задовольняли б діагностичні вимоги депресивного епізоду.

Задля докладного опису поточного депресивного стану можуть

використовуватись додаткові категорії, передбачені МКХ-11, що належать до блоку 6A80 «Особливості симптоматики та перебігу афективних епізодів при афективних розладах». Для даного огляду найбільший інтерес становлять 6A80.3 «Поточний депресивний епізод з меланхолією» та 6A80.4 «Сезонний характер виникнення афективного епізоду». Депресивний епізод з меланхолією включає наступну симптоматику: втрату інтересу чи задоволення від більшості занять (стійка ангедонія), відсутність емоційного відгуку на зазвичай приємні стимули або обставини (тобто відсутнє підвищення настрою навіть на короткий період), ранкове безсоння, вираженість симптоматики в першій половині дня, може бути психомоторне збудження або ж загальмованість, зниження апетиту та маси тіла. Сезонність депресивного епізоду може виявлятися в контексті рекурентного депресивного розладу, біполярних розладів або ж стосуватись регулярних психологічних стресорів (до прикладу сезонне безробіття) (Мішиєв, Михайлов & Гриневич, 2024).

У рамках діагностичного підходу DSM-5-TR у категорії депресивних розладів розрізняють: руйнівний розлад дисрегуляції настрою; великий депресивний розлад; стійкий (персистуючий) депресивний розлад; предменструальний дисфоричний розлад; депресивний розлад, індукований речовиною або медикаментом; депресивний розлад, зумовлений іншим медичним станом; інший уточнений депресивний розлад та неуточнений депресивний розлад (Довідник діагностичних критеріїв DSM-5-TR® від Американської психіатричної асоціації, 2024).

Загалом критерії та опис симптоматики депресивних розладів у DSM-5-TR збігається з аналогічними в МКХ-11. При цьому великий депресивний розлад діагностується при наявності щонайменше п'яти з дев'яти основних симптомів, які мають проявлятися щоденно

протягом двох і більше тижнів. Однак значно відмінним у DSM-5-TR виступає блок «Інший уточнений депресивний розлад», до якого відносять більш короткотривалі депресивні стани – рекурентну короткочасну депресію, короткотривалий депресивний епізод – також депресивний епізод із незначною симптоматикою та великий депресивний епізод, що напаровується. Для короткотривалого депресивного афекту (4-13 днів) характерні прояви принаймні чотирьох з восьми симптомів депресивного епізоду у формі клінічно значущого дистресу, який продовжується мінімум 4 дні. Рекурентність короткочасної депресії визначається повторюваністю депресивного стану та мінімум чотирьох інших симптомів депресії принаймні 1 раз на місяць упродовж 12 місяців поспіль. Також у DSM-5-TR, на відміну від МКХ-11, вилучили як окремий діагноз дистимію та сформували «стійкий (персистуючий) депресивний розлад». Даний розлад є поєднанням хронічного великого депресивного розладу та дистимічного розладу, визначених у DSM-IV.

Залежно від кількості та інтенсивності симптомів, депресивні стани класифікують за рівнем тяжкості. Легкий депресивний епізод супроводжується відчуттям пригнічення, апатією, але не порушує суттєво здатність до повсякденного функціонування. Помірний депресивний епізод проявляються значні труднощі в соціальній, професійній або побутовій діяльності. Тяжкий депресивний епізод має інтенсивні симптоми, часто з суїцидальними думками, психомоторною загальмованістю, вираженим когнітивним дефіцитом.

У DSM-5-TR також можна скористатись блоком уточнювальних ознак для депресивних розладів. Вирізняють такі ознаки: з тривожним дистресом, змішані, із меланхолією, атипові, психотичні (конгруентні та неконгруентні до настрою), з кататонією, з початком у перинатальному періоду, сезонним патерном.

У клінічній психології також виділяють психогенні депресії. Попри їх відсутність як окремої нозологічної форми в міжнародних класифікаціях, клінічні аспекти залишаються актуальними. Психогенні депресії виникають внаслідок психотравмівних подій та гострих емоційних потрясінь. Депресивні стани виступають однією з найчастіших форм реагування на стрес, переважно проявляючись психічними розладами невротичного рівня. Сучасна типологія депресивних станів ґрунтується на континуальній класифікації, що була запропонована у 1969 році Полом Кільгольцом. В її основу покладено диференціацію соматогенних та психогенних факторів в залежності від їх рівня прояву (Kielholz, 1972).

Реактивні депресії – це афективні порушення, що виникають як відповідь на психотравмівну ситуацію: втрату, хворобу, соціальні зміни у зв'язку з декомпенсацією адаптаційних механізмів. У МКХ-10 реактивні депресії кодують як F32 депресивні епізоди, F43.2 розлади адаптації. В залежності від домінуючих симптомів, за рахунок поліморфізму проявів, виділяють такі форми: тривожну (домінує страх, відчуття загрози, психомоторне збудження); меланхолійну (глибока туга, відчуття безнадії, ангедонія); істеричну (емоційна нестабільність, театральність); астенічну (втома, втрата енергії, гіперсенситивність); ностальгічну (туга за втраченими обставинами, домом, минулим).

Невротичні депресії характеризуються меншою вираженістю симптомів, поступовим розвитком і відсутністю психотичної симптоматики. Часто мають фоновий хронічний перебіг та пов'язані з внутрішньоособистісними конфліктами. У залежності від тривалості та особливостей симптоматики невротична депресія у МКХ-10 могла класифікуватись і як F-41 тривожно-депресивний розлад, F 45.2 іпохондричний розлад та F43.2 розлад адаптації. При яскраво вираженому прояві психопатологічних ознак невротична

депресії може бути віднесена до F40 тривожно-фобічних розладів, F44 конверсійних або ж F45 соматоформних розладів.

Невротична депресія характеризується повільним розвитком клінічних проявів. У випадках із відтермінованим початком розвитку депресивного стану ключову роль відіграє механізм запізнілої реактивності. У таких ситуаціях значний вплив мають психотравматичні події, що відбулися задовго до появи клінічної симптоматики. На початковому етапі реакція організму проявляється переважно у сфері вегетативної нервової системи у вигляді низки симптомів, подібних до неврозу, включаючи соматичні та психофізіологічні розлади. Згодом, у міру загострення патологічного процесу, ці різноманітні симптоми поступово поступаються місцем чіткому меланхолійному синдрому, для якого характерні емоційне пригнічення та плаксивість, що стають провідними у клінічній картині.

Цю послідовність змін часто порівнюють із процесом океанічного відпливу: спочатку проявляються лише дрібні фрагменти прибережного ландшафту – окремі симптоми, які видаються не пов'язаними між собою. Проте зі зниженням рівня «води» (умовної глибини захисних механізмів) поступово відкриваються структурні елементи цілісного формування, – і на передній план виходить повна картина глибокого емоційного розладу.

Клінічні форми можуть також проявлятися у вигляді маскованих (латентних) депресій, де психологічні симптоми відходять на другий план, а пацієнт звертається до лікаря зі скаргами на соматичне неблагополуччя. Цей феномен особливо характерний для чоловіків, медичних працівників, а також осіб з високим рівнем психологічної захисту чи соціальною роллю, що не допускає емоційної вразливості.

Труднощі дослідження та діагностики депресивних станів полягають

у високій варіативності клінічних проявів. Симптоми можуть набувати соматоформного характеру (головний біль, гіперестезія, розлади сну, апетиту), бути замаскованими під інші психічні розлади (тривожні, obsесивно-компульсивні, іпохондричні), або проявлятися змінами поведінки, мотивації, комунікативності. Особливо складною є диференціація між ендогенною та реактивною депресією, де важливим є облік анамнестичних даних, преморбідних особливостей, об'єктивної оцінки впливу психотравми.

Також варто означити такі варіанти, що були описані в літературі:

1) депресія виснаження Кільгольца – стан, що виникає на тлі тривалого психоемоційного виснаження;

2) ендореактивна дистимія Вайббрехта – перехідний стан між особистісною вразливістю та реакцією на зовнішні чинники;

3) депресія звільнення Бюргер-Принца або результат емоційної спустошеності після втрати значущих зовнішніх обмежень;

4) екзистенційна депресія Хауфнера – глибока втрата сенсу життя, духовна та соціальна ізоляція.

Таким чином, спектр депресивних розладів охоплює не лише класичні форми, описані у діагностичних класифікаціях, а й численні клінічні варіанти, що можуть залишатися непоміченими через маскування соматичними або поведінковими проявами. Масковані депресії, а також описані в літературі рідкі типи – депресія виснаження, ендореактивна дистимія, депресія звільнення чи екзистенційна депресія – свідчать про складність феномену та багатогранність його етіопатогенезу. Відповідно, для коректної діагностики та диференціації таких станів необхідна наявність комплексного підходу, який буде враховувати як соматичні, так і психопатологічні особливості, особистісні чинники та соціокультурний компонент.

Висновки. Аналіз депресивних станів у понятійному апараті клінічної психології показує, що цей феномен не

може бути зведений до вузького набору симптомів або віднесений до однієї нозологічної категорії. В нашій інтерпретації він є інтегративним утворенням, яке охоплює широкий спектр емоційних, когнітивних і поведінкових проявів – від короточасних реактивних станів до хронічних розладів із соматичними масками. Така багатогранність вимагає від науковців і практиків ретельного підходу до використання визначення і застосування єдиного термінологічного апарату.

Результати порівняльного аналізу діагностичних підходів МКБ-11 і DSM-5-TR засвідчили не тільки наявність спільних критеріїв, але й суттєві відмінності в акцентах. Зокрема, DSM-5-TR детальніше розглядає короточасні депресивні розлади та об'єднує дистимію з хронічним великим депресивним розладом у стійкий депресивний розлад. Натомість МКБ-11 вводить чітку кластеризацію симптомів і додаткові характеристики перебігу. Це підтверджує динамічний характер понятійного апарату та необхідність його постійної адаптації до клінічної та психологічної практики.

Окремого значення набувають психогенні та масковані депресії, які не завжди відображені в міжнародних класифікаціях, але мають велику клінічну значимість. Їхня типологія показує, що депресивні стани можуть розвиватися на різних рівнях – від ситуативних реакцій до

екзистенційної втрати сенсу життя. Це ускладнює диференціальну діагностику, але в той же час робить поняття «депресивний стан» необхідною інтегруючою категорією для клінічної психології.

Практичне значення здійсненого аналізу полягає у створенні основ для міждисциплінарної комунікації, підготовки майбутніх фахівців та якісної психодіагностики. Чіткі уточнення термінології сприяють не тільки більш глибокому розумінню феномена депресії, але й дозволяють виявити різні її форми, обирати оптимальні психокорекційні стратегії і проводити профілактичні заходи. Таким чином, концептуальне розуміння депресивних станів є не тільки теоретичною задачею, але й практичною умовою ефективної допомоги пацієнтам.

Підсумовуючи результати дослідження, можемо запропонувати авторське визначення: в клінічній психології депресивний стан – це інтегративний психоемоційний феномен, що відображає стійке або ситуативне зниження емоційного тону, яке супроводжується когнітивними, поведінковими та соматичними змінами, які порушують адаптивність особистості. Таке визначення дозволяє інтегрувати клінічні, психологічні та соціальні аспекти, формуючи основу для ефективної діагностики, профілактики та психокорекційної роботи.

Література:

1. Довідник діагностичних критеріїв DSM-5-TR® від Американської психіатричної асоціації (2024). пер. з англ. О. Лизак, М. Прокопович, О. Антонішин. Львів : Компанія Манускрипт. 592 с.
2. Кокун, О. М. (2012). *Оптимізація психофізіологічних ресурсів людини: концепція та методи*. Київ : Міленіум. 320 с.
3. Максименко, С. Д. (2006). *Генеza здійснення особистості*. Київ : Видавництво ТОВ «КММ». 256 с.
4. Мішиєв, В. Д., Михайлов, Б. В., & Гриневич, Є. Г. (2024). *МКБ-11. Розділ 06: Психічні і поведінкові розлади та порушення нейрнопсихічного розвитку. Статистична класифікація*. Київ : Моріон. 300 с.
5. Рибитва, Є. В., & Кучеренко, Є. В. (2024). Теоретичні засади дослідження депресивних станів

у лікарів-інтернів. *Перспективи розвитку сучасної психології : зб. наук. пр.* УГСП. Київ : 7БЦ. Вип. 15. С. 226–229.

6. Юнг, К. Г. (2025). *Аналitiчна психологія. Тавістоxські лекції*. Київ : Центр навчальної літератури. 340 с.

7. Assagioli, R. (1974). *Psychosynthesis. A Manual of Principles and Techniques*. New York : Viking Compass Edition. 260 p.

8. Kielholz P. (1972). *Depressive Illness. Diagnosis, Assessment and Treatment*. Bern : H. Huber. 302 p.

9. Maslow, A. (1998) *Toward a psychology of being*. 2nd ed. New York : Wiley, 1998. 274 p.

10. Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston : Houghton Mifflin. 420 p.

УДК 159.99

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-445-450

Дата надходження: 01.09..2025

Дата прийняття до друку: 25.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

АКТУАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ СУЧАСНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ

Вікторія Острова

Канд. 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>

ACTUAL IDENTITY OF MODERN STUDENTS

Viktoriia Ostrova

PhD (Psychological sciences), KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OstrovaV@krok.edu.ua,, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3804-8942>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню одного з темпоральних аспектів ідентичності особистості – актуальній ідентичності. Актуальність теми зумовлена необхідністю визначення особливостей актуальних ідентичностей сучасних студентів, які у сьогоденні стикаються з низкою проблем соціальної дійсності, викликаних війною. Метою статті є визначення структури та змісту актуальних ідентичностей сучасної студентської молоді. У статті здійснено узагальнений короткий огляд напрямків класичних та останніх вітчизняних досліджень за темою ідентичності як одного з основних понять загальної, соціальної та вікової психології.

У статті наведено критерії індивідуально-психологічної та соціальної зрілості – основного досягнення студентського віку як визначеного вікового періоду, вказано на значущість формування системи соціальних і особистісних ідентичностей майбутніх фахівців. Надано авторське визначення актуальної ідентичності як соціокультурно обумовленого, динамічного компоненту Я-концепції особистості, який забезпечує суб'єкту орієнтацію у соціальному оточенні та знаходження там власного місця. Актуальна ідентичність являє собою цілісну систему, що поєднує певну кількість взаємозалежних конструктів та має різну структуру, обумовлена індивідуальними особливостями суб'єкта та його соціокультурним оточенням. Представлено результати пілотажного емпіричного дослідження, здійсненого за допомогою «Тесту двадцяти висловлювань» М. Куна і Т. Мак-Партленда на вибірці 54 особи – студентів молодших курсів, у тому числі чоловіків – 20 осіб (37,04%), жінок – 34 (62,96%) особи. Представлено створену за допомогою контент-аналізу колективну матрицю актуальної ідентичності студентів, яка складається з 13 категорій. Визначено та інтерпретовано провідні ідентичності: «Сім'я», «Характеристики і ролі у спілкуванні», «Метафоричні визначення», «Особистісні якості», «Студентство». Окреслено перспективи подальших досліджень, які мають бути спрямовані на визначення темпоральних аспектів ідентичності сучасного студентства – ретроспективній, актуальній та проспективній ідентичностях та їх динаміці.

Ключові слова: особистість, ідентичність, темпоральні аспекти ідентичності, актуальна ідентичність, студентський вік.

Формули: 0; рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 9

Abstract. The article is devoted to the study of one of the temporal aspects of personal identity - actual identity. The relevance of the topic is determined by the need to identify the characteristics of the actual identities of modern students, who today face a number of problems of social reality caused by the war. The purpose of the article is to determine the structure and content of the actual identities of modern students. The article provides a brief overview of classical and recent domestic research on the topic of identity as one of the basic concepts of general, social, and developmental psychology.

The article presents the criteria for individual psychological and social maturity - the main achievement of student age as a specific age period – and points out the importance of forming a system of social and personal identities of future specialists. The author provides a definition of actual identity as a socioculturally determined, dynamic component of the self-concept of the personality, which provides the subject with orientation in the social environment and finding their own place there. Actual identity is a holistic system that combines a certain number of interrelated constructs and has a different structure, determined by the individual characteristics of the subject and their sociocultural environment.

The results of a pilot empirical study conducted using M. Kuhn and T. McPartland's "Twenty Statements Test" on a sample of 54 junior students, including 20 males (37.04%) and 34 women (62.96%). A collective matrix of students'

current identity, consisting of 13 categories, created using content analysis, is presented. The leading identities are identified and interpreted: "Family," "Characteristics and roles in communication," "Metaphorical definitions," "Personal qualities," "Studenthood." Prospects for further research are outlined, which should be aimed at determining the temporal aspects of the identity of modern students - retrospective, actual, and prospective identities and their dynamics.

Keywords: *personality, identity, temporal aspects of identity, actual identity, student age.*

Formulas: *0; fig.: 0, tab.: 1, bibl.: 9*

Постановка проблеми. У наукових психологічних розвідках загальноприйнятою є думка, що особистість сучасної людини в стрімко змінюваному глобалізованому світі може розглядатися як ланцюг втрат та надбання певних ідентичностей, які визначають особливості діяльності та спілкування суб'єкта, усвідомлення і досягнення ним власного місця у соціумі. З часу широкомасштабного вторгнення сучасна студентська молодь окрім усіх безпекових, соціальних, економічних проблем стикається із зміною реальних контактних та неkontaktних соціальних груп, які значною мірою визначають формування ідентичності молоді людини. Знання структури і змісту актуальної ідентичності сучасної студентської молоді є необхідним для визначення найбільш дієвих методів психологічної підтримки студентів молодших курсів та оптимізації освітнього та виховного процесів у ЗВО.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Традиційно у дослідженнях ідентичності представлено чотири методологічних підходи: психоаналітичний напрям – ідентичність розглядається як структура “Его”, внутрішня динамічна організація потреб, здібностей, переконань та індивідуальної історії, що сама себе відтворює; символічний інтеракціонізм – ідентичність розглядається як здатність людини сприймати свою поведінку і життя в цілому у єдності двох аспектів: “І” (унікальність і неповторність людської істоти) і “Ме” (соціально детермінована істота, представник суспільства в індивідуумі); когнітивно орієнтована психологія – ідентичність розглядається як когнітивна система, що виконує роль регуляції поведінки у відповідних умовах; інтегративний напрям – дослідження ідентичності мають належати до сфери

інтеграції досягнень різних теоретичних орієнтацій.

Проблематика ідентичності активно розроблялася вітчизняною психологією на початку 21 сторіччя, досліджувалося: трансформація ідентичності у сучасній соціальній дійсності (Найдюнова, 2013; Титаренко, Кочубейник & Черемних, 2014), вивчення сутнісних характеристик соціальної ідентичності (Ішук, 2011), виявлення закономірностей становлення та змістовних характеристик групової ідентичності (Горностай, Ліщинська & Чорна, 2014), дослідження генези та особливостей етнічної ідентичності (Васютинський, 2010; Степіко, 2011;), темпоральні аспекти ідентичності (Острова, 2015) тощо.

Наукові розвідки ідентичності останніх років здійснюються у напрямку визначення впливу надзвичайно важких подій соціальної дійсності на формування, зміст та структуру ідентичності громадян України (Журба & Шкільна, 2023; Дроздова, 2024).

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у представленні результатів дослідження, спрямованого на визначення структури та змісту актуальних ідентичностей сучасної студентської молоді.

Виклад основного матеріалу дослідження. При розгляді студентського віку як визначеного вікового періоду можна виокремити його головне завдання: досягнення особистістю індивідуально-психологічної та соціальної зрілості.

У якості основних ознак соціальної зрілості розглядають: наявність чітко визначених і адекватних соціальній дійсності професійних планів та перспектив; соціально-психологічну адаптованість та розвиток адаптаційного потенціалу; наявність стратегій особистого

життя (шлюбна поведінка, партнерство тощо); розвинуті комунікативні компетенції, можливість створювати і підтримувати продуктивне і позитивне коло спілкування.

У якості основних ознак індивідуально-психологічної зрілості розглядають: здатність до самостійного прогнозування власної поведінки в будь-яких життєвих ситуаціях на основі розвиненої спроможності добувати потрібну інформацію й аналізувати її відносно цілей, пов'язаних з вирішенням конкретних і нестандартних ситуацій у всіх сферах життєдіяльності;

- здатність до самообілізації щодо виконання власного рішення про дію всупереч різним обставинам і внутрішньому соціально не мотивованому бажанню його припинити;

- здатність до самостійного контролю ходу виконання власних дій і їх результатів;

- здатність до прояву оцінної рефлексії на основі сформованої самосвідомості й об'єктивної неупередженої оцінки своїх думок, дій, вчинків;

- здатність “робити висновки” із власної поведінки в різних ситуаціях, підвищення якості прогнозування, виконання запланованого та об'єктивності оцінок;

- здатність до емоційно-адекватної реакції на різні ситуації власної поведінки (Панок & Острова, 2010).

Індивідуально-психологічна та соціальна зрілість є основою становлення як дорослої особистості, так і як фахівця, і передбачає сформованість системи соціальних і особистісних ідентичностей.

Кожна конкретна ідентичність особистості є віднесеною до певного темпорального локусу: виокремлюють ретроспективні (минуле), актуальні (сьогодення) та перспективні (майбутнє) ідентичності, які мають певну динаміку.

Актуальна ідентичність – це динамічне, цілісне когнітивно-афективне утворення, що є компонентом «Я-

концепції» особистості та представлено системою смислових конструктів суб'єкта, які співвіднесені ним з теперішнім часом і є сукупністю рис, особистісних якостей, соціальних ролей, соціальних статусів.

Актуальна ідентичність – соціокультурно обумовлений, динамічний компонент Я-концепції особистості, який забезпечує суб'єкту орієнтацію у соціальному оточенні та знаходження там власного місця.

Актуальна ідентичність є не одиничним конструктом, а цілісною системою, що поєднує певну кількість взаємозалежних конструктів та має різну структуру, яка обумовлена індивідуальними особливостями суб'єкта та його соціокультурним оточенням.

З метою визначення структури і змісту актуальної ідентичності сучасних студентів здійснено емпіричне дослідження, у якому взяли участь студенти 1-2 курсів очної форми навчання Університету економіки та права «КРОК». Загальна кількість респондентів – 54 особи віком від 17 до 39 років, у тому числі чоловіків – 20 осіб (37,04%), жінок – 34 (62,96%) особи. Дослідження здійснено у лютому-березні 2025 року у м. Києві.

Застосовано тест «Тест двадцяти висловлювань» М. Куна і Т. Мак-Партленда. Процедура: завдання виконувалося анонімно, респонденти вказували лише вік і стать. За кожним респондентом закріплено особистий номер, що у майбутньому дозволить співставляти та аналізувати результати як модифікацій цієї методики, так і інших. Інструкція та процедура тестування відповідали класичним, зміни були внесені тільки у частину інструкції, що стосується кількості самовизначень – була відсутня жорстка регламентація (не 20 самовизначень, а усі можливі для респондента). Респондентам пропонувалося відповідати найрізноманітніше, використовувати різні ознаки. Час виконання також не обмежувався, і складав близько 30 хвилин.

Отримана в результаті опитування сукупність актуальних ідентичностей

респондентів була проаналізована методом контент-аналізу, який здійснювався з метою створення колективної ідентифікаційної матриці актуальної ідентичності.

Обрахування питомої ваги окремої категорії колективної матриці

обчислювалося шляхом відношення числа одиниць аналізу, які фіксують дану категорію, до загального числа одиниць аналізу.

Результати тестування представлено в Таблиці 1.

Таблиця 1

Колективна матриця актуальної ідентичності студентів (N=54)

№ п/п	Ідентифікаційні категорії	Кількість визначень	%
1.	Сім'я загалом	79	15,49
	Родительська сім'я	76	15,02
	Власна сім'я	3	0,59
2.	Характеристики і ролі у спілкуванні	71	14,03
3.	Метафоричні визначення	67	13,24
4.	Особистісні якості	58	11,46
5.	Студентство	45	8,89
8.	Гендерна ідентичність	40	7,91
6.	Громадянство	28	5,53
7.	Людина	27	5,34
8.	Громадська діяльність	26	5,14
9.	Захоплення	25	4,94
10.	Особистість	20	3,95
11.	Робота-тимчасовий підробіток	13	2,57
12.	Матеріальний статус	4	0,79
13.	Професія	3	0,59
	Всього	506	100

Джерело: (Острова, 2025)

Загальна кількість самовизначень, наданих 54 респондентами, складає 506 одиниць, в середньому – 9,37 на одну особу. Необхідно зазначити наявність індивідуальних відмінностей: найменша кількість самовизначень – 4, найбільша – 17.

У результаті контент-аналізу виокремлено 13 категорій.

Перше місце колективної матриці обіймає категорія «Сім'я» (15,49%), у якій виокремлено дві складові «Родительська сім'я» (14,96%), «Власна сім'я» (0,53%). Малий відсотковий показник підкатегорії «Власна сім'я» пояснюється віковими особливостями респондентів – студентів 1 і 2 курсів.

Для визначень респондентами застосовувалися іменники у якості означень: «донька», «син», «старша сестра», «онука», «племінниця», «тьотя своїх племінників» тощо, наведені майже

усі можливі родинні зв'язки кровного та не кровного споріднення. У вибірці немає жодного респондента, який би не надав одне чи кілька самовизначень, що відносяться до категорії «Сім'я». Окремої уваги заслуговує досить часте використання присвійних займенників «своїх», «свого», «своїї», що може свідчити про усвідомлене виокремлення своєї сім'ї, її цінностей і традицій, прийняття її унікальності та наявності міцних емоційних зв'язків.

Друге місце колективної матриці обіймає категорія «Характеристики і ролі у спілкуванні» (14,08%). У цій категорії можна виокремити найменше 2 підкатегорії: соціальна роль («подруга», «одногрупниця», «сусідка») та стиль виконання певної соціальної ролі («вірний друг», «завжди вислухаю і підтримаю», «толерантний до людей, з якими спілкуюся»). За допомогою застосованого

тесту важко ретельно визначити усю сталість, різноманітність та розгорнутість соціальних зав'язків респондентів, але знаходження цієї категорії на другому місці колективної матриці свідчить про її надзвичайну важливість для сучасних студентів-молодшокурсників: акцент у спілкуванні зміщується на взаємопідтримку.

Третє місце займає категорія «Метафоричні визначення» (13,2%), тобто самовизначення шляхом переносу власної назви з себе на інший суб'єкт, предмет, поняття на основі подібності зовнішніх ознак, структурної будови або функціоналу; є виразом емоційної насиченості самоідентифікацій. У попередніх дослідженнях нами вказувалося, що метафоричні визначення здебільшого мають позитивне забарвлення, але в дослідженні 2025 року 48 з 67 наданих самовизначень мають негативне забарвлення: «страх», «хаос», «ізоляція», «тривога», «непевність» тощо. У цьому виявляються 2 аспекти: неперервний вплив дійсного існування (війна і все пов'язане з нею), та складності процесу самоідентифікації, коли певна характеристика не усвідомлюється повною мірою, не формулюється у загальноприйнятих виразах, а може бути висловлена лише тією чи іншою метафорою.

Четверте місце колективної матриці обіймає категорія «Особистісні якості» (11,56%), тобто ті визначення, які складають перелік індивідуальних характеристик та якостей. Будь-яке самовизначення, кожна самохарактеристика онтогенетично має соціальну природу, можна припустити, що в певні періоди життя і в певних обставинах одні групи рис набувають для особистості особливого значення, виконують функцію самопідтримки. Всі самовизначення, надані респондентами і виокремлені у цю категорію, є позитивними («вірна», «хороша», «відповідальна», «чесний», «добра» тощо).

П'яте місце займає категорія «Студентство» (8,80%), що свідчить про важливість набутої соціальної ролі студента для респондентів, які навчаються на молодших курсах. При цьому у студентів 1 курсу (9 з 54) наряду із самовизначенням «студент-студентка» наявні самовизначення «школяр-школярка», що свідчить про те, що цей вид ідентичності ще не став ретроспективним остаточно, а ідентичність «студент-студентка» знаходиться у процесі формування.

Розташування інших категорій, що, на відміну від вказаних провідних, займають середню та нижню частини колективної матриці, як вказувалося вище, представлено у Таблиці 1.

Необхідно зазначити, що в категорії «Громадська діяльність» (5,14%) усі самовизначення стосувалися волонтерства.

У категорії «Захоплення» (4,94%) 13 з 24 наданих ідентифікацій стосувалися тварин («хазяйка котів», «разом з собакою», «маю три кішки» тощо). Тобто, цю категорію можна розділити найменше на 2 підкатегорії, одна з яких містить всі інші захоплення – музика, малювання, ігри і т. д., а друга саме ставлення до тварин, яке, вочевидь, виконує функцію підтримки психологічних ресурсів.

Висновки. Проведене дослідження можна вважати пілотажним. На основі аналізу емпіричних даних виокремлено 13 категорій актуальних ідентичностей студентів. У загальному відсотковому розподілі усі зазначені категорії розділяються на дві великі групи: особистісні конструкти і соціальні, соціальні превалюють над особистісними. Провідними актуальними ідентичностями студентів є такі: «Сім'я», «Характеристики і ролі у спілкуванні», «Метафоричні визначення», «Особистісні якості», «Студентство». Ієрархія ідентичностей та їх змістовне наповнення дозволяють висунути гіпотезу, що студенти мають певні труднощі з процесом самоідентифікації, і мають нагальну потребу у взаємопідтримці і самопідтримці.

Гіпотеза потребує емпіричної перевірки.

Перспективою подальших досліджень можна вважати визначення темпоральних аспектів ідентичності сучасного студентства та їх динаміки.

Література:

1. Васютинський, В. О. (2010). Психологічна структура соціальної ідентичності російськомовних жителів України. *Психологічні перспективи*, (16), 12–18.
2. Горностай, П. П., Ліщинська, О. А., & Чорна, Л. Г. (2014). Психологія групової ідентичності: закономірності становлення : монографія. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Київ: Міленіум, 2014. 252.
3. Дроздова, М. А. (2024). Динаміка ідентичності молодих громадян в умовах російсько-української війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 113–119.
4. Журба, К., & Шкільна, І. (2023). Формування громадянської ідентичності студентів як умови національної солідарності у воєнний час. *Advanced Linguistics*, (11), 146–153.
5. Іщук, О. В. (2011). Усвідомлення ідентичності як чинник успішної соціалізації. *Проблеми сучасної*

Необхідно суттєво кількісно збільшити вибірку, студенти мають належати до різних спеціальностей, представляти різні ЗВО, мати різну регіональну належність.

психології : зб. наук. праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України, (12), 449–458.

6. Найдюнова, Л. А. (2013). Медіапсихологія: основи рефлексивного підходу : підручник. НАПН України, Ін-т соціальної та політичної психології. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 244.

7. Панок, В. Г., & Острова, В. Д. (2010).

Психологічна служба вищого навчального закладу (організаційно-методичні аспекти). Київ: Освіта України, 2010. 230.

8. Степико, М. Т. (2011). Українська ідентичність: феномен і засади формування : монографія. Київ: НІСД, 2011. 336 с.

9. Титаренко, Т. М., Кочубейник, О. М. & Черемних К. О. (2014). Психологічні практики конструювання життя в умовах постмодерної соціальності: монографія. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Київ: Міленіум, 2014. 206.

УДК 159.96:615.851

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-451-458

Дата надходження: 30.08.2025

Дата прийняття до друку: 25.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ОРІЄНТИРИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ У ПОСТТРАВМАТИЧНОМУ ВІДНОВЛЕННІ: ЕКЗИСТЕНЦІЙНИЙ ТА ГІПНОТИЧНИЙ АСПЕКТИ

Юрій Живоглядов

Канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: yuriygo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6763-2737>

THEORETICAL AND PRACTICAL GUIDELINES FOR PSYCHOLOGICAL ASSISTANCE IN POST-TRAUMATIC RECOVERY: EXISTENTIAL AND HYPNOTIC ASPECTS

Yurii Zhyvohliadov

PhD (Psychological sciences), associate professor, associate professor of psychology department, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: yuriygo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6763-2737>

Анотація. В статті пропонуються теоретико-прикладні складові відновлювальної допомоги людині, яка знаходиться в посттравматичному стані, спричиненому війною, або іншою ситуацією екзистенційної кризи. В цьому контексті цілеспрямовано розглянуто явище звуженої свідомості, як стан, в якому людина має ускладнення щодо стосунків з майбутнім. Це є не тільки важливою психологічною проблемою, але й найсерйознішою задачею української реальності. Розглянуті важливі поняття екзистенційного дослідження даного стану, а також засоби, які використовуються у т. зв. «гіпнозі третього покоління». Теоретично обґрунтовано екзистенціальну практику, націлену на прояснення і розуміння переживань, що визначають світогляд людини (усвідомлення), а також запропоновано практичні інструменти психологічного впливу на контекстуальні та динамічно-змістовні складові суб'єктивного процесу сприйняття, усвідомлення та само-реорганізації стану людини, яка має травматичний досвід. Обґрунтовано взаємозв'язок розширеної свідомості та здатності людини знаходити нові сенси в ситуації вибору своєї життєвої перспективи. Запропоновано аргументи щодо психологічної близькості філософської позиції екзистенціалізму та ідеї більшої усвідомленості, згідно з якою людські проблеми є частина простору, утвореного свідомістю або усвідомленістю. Обґрунтовано погляд на звуження свідомості як проблеми, що стоїть за всіма іншими проблемами, а її рішення – як застосування генеративного трансу для розширення присутності в свідомості. Описані психологічні особливості сучасних практик генеративного трансу, які надають людині можливість утримувати увагу на «негативній» зоні свого стану і, далі, ініціюють розширене переживання, в якому індивід максимально активізує власні ресурси і наближується до нового, більш позитивного, сенсу в цій ситуації. Головний смисл ідеї такого застосування: як внутрішні, так і зовнішні поля, в яких людина живе та пізнає себе, зазвичай, неусвідомлено впливають на неї, і в цьому вони представляють собою тип несвідомого розуму. Наведено теоретико-прикладні ілюстрації того, що генеративний транс – це тонке поле недуальної єдності, у якому всі елементи заявленої проблеми можуть бути інтегровані на рівні глибинної генеративної цілісності, тим самим надаючи можливість виникненню нових ідентичностей та нових вмінь.

Ключові слова: екзистенційний ландшафт, розуміння, усвідомлення, генеративний транс, польовий розум.

Формул: 0; рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 7

Abstract. The article offers theoretical and practical guidelines for providing recovery assistance to people suffering from post-traumatic stress disorder caused by war or other situations of existential crisis. In this context, the phenomenon of narrowed consciousness is purposefully considered as a state in which a person has difficulties in relation to the future. This is not only an important psychological problem, but also the most serious challenge of Ukrainian reality. The article examines important concepts of existential research into this state, as well as concepts used in so-called “third-generation hypnosis.” It provides a theoretical justification for existential practice aimed at clarifying and understanding the characteristics that determine a person's worldview (awareness), and practical tools are proposed for psychological influence on the contextual and dynamic-content components of the subjective process of perception, awareness, and self-reorganization of a person who has had a traumatic experience. The interconnection between

expanded consciousness and a person's ability to find new meanings in the situation of choosing their life perspective is substantiated. The psychological proximity of the philosophical position of existentialism and the idea of greater awareness, according to which human problems are part of the space created by consciousness or awareness, is described. The view of narrowing consciousness as a problem underlying all other problems is substantiated, and its solution is seen as the use of generative trance to expand presence in consciousness. The psychological features of modern generative trance practices are described, which give the client the opportunity to focus their attention on the "negative" zone of their state and, further, initiate an expanded experience in which the individual maximizes their own resources and approaches a new, more positive meaning of the whole situation. The main idea behind this application is that both the internal and external fields in which a person lives and cognizes themselves usually unconsciously influence them, and in this they represent a type of unconscious mind. Theoretical and applied illustrations are provided showing that generative trance is a subtle field of non-dual unity in which all elements of the stated problem can be integrated at the level of deep generative integrity, thereby enabling the emergence of new identities and new skills.

Keywords: existential landscape, understanding, awareness, generative trance, field mind.

Formulas: 0; **fig.:** 0, **tabl.:** 0, **bibl.:** 7

Постановка проблеми. Сучасна психологія шукає результативні шляхи до самовідновлення, допомоги у прийнятті, осмисленні, інтерпретації та інтеграції набутого травматичного досвіду. Актуальним завданням є теоретико-методологічні засади психологічної практики, спрямованої на посилення здатності людини оцінювати пережите не лише в негативному емоційному спектрі, але і її здатності побачити свою ситуацію як випробування, у якому вона не зламалася, вижила, вистояла. У фокусі терапевтичного втручання має бути здатність конструктивного переосмислення постраждалими не лише наявних переживань, а й відкриття нових горизонтів, здатності людини спрямовувати увагу на світлій стороні речей, посилити віру в себе, набути більш глибокі і щирі стосунки із значущими для неї людьми. Відомий фахівець, доктор психологічних наук Т. Титаренко відмічає: «війна, яка триває, несе надмірну кількість випробувань, викликів, ризиків, що, безумовно, впливає на творче ставлення людини до власного життя... Готовність конструктивно проектувати власне майбутнє у тих, хто був травмований унаслідок виснажливих воєнних дій, унаслідок втрати близьких, вимушеного переселення в інші регіони, майже зникає» (Титаренко, 2019). Зорієнтована на створення постраждалим умов для переосмислення травматичного досвіду, набутого у трагічних обставинах війни (Сингаївська & Берестовська, 2024), психотерапевтична практика шукає

ефективні інструментальні засоби допомоги людині звернутись до її переживання посттравматичного етапу життя як особливого креативного простору, в якому людина здатна шукати інакше смислове наповнення свого подальшого життєвого маршруту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Психологічна допомога спирається на теоретичні засади різних психотерапевтичних напрямків. «Якщо когнітивна парадигма акцентує увагу на окремих психічних процесах та особистісних рисах, то екзистенційно-гуманістична парадигма сфокусована на аналізі цілісних конфліктних ситуацій людського буття, на тому, якою мірою суб'єкт здатний приймати власні життєві протиріччя та визначати шляхи їх вирішення. ... Для психології людського буття важливим стає питання, який сенс і цінність мають отримані знання для суб'єкта, ... породження екзистенційних смислів у перетворювальній активності людини у складних життєвих ситуаціях» (Красильников, 2017).

Побудова ефективної терапевтичної роботи з порушеннями екзистенціального рівня сфокусована на смисли як складне утворення на рівні функціонування самосвідомості людини. Як елемент «законотворення» життєздатної системи людини, сенс є невід'ємною частиною й рушійною силою духовного, особистісного, соціального і професійного розвитку особистості. «Кожна людина прагне вибудувати систему внутрішніх законів, які дозволяють адекватно

сприймати явища навколишньої дійсності. Ці закони лежать в основі формування смисложиттєвої концепції як загальної форми сприйняття об'єктивної реальності» (Щербакова, 2020).

Екзистенційна філософія попереджає, що психологічний стан, в якому людина опиняється внаслідок екзистенційної травматизації (зокрема екзистенційна ізоляція), «негативно впливає на особистість, схиляє її до самокритики, втрати самоповаги, власної гідності. На психофізичному рівні це проявляється як неприйняття власного образу, придушення почуттів, підпорядкування свого життя чужим бажанням, і бажання стати соціально прийнятною особистістю (Deurzen E. Van, 2018).

Кожен суттєвий вибір у критичній ситуації, це завжди вибір між невідомим та незмінним. Або ми вибираємо те, що вже нам відомо, або те, чого в нас ще немає. Вибираючи невідомість, людина себе прирікає на тривогу, тому що тривога – це «симптом» невизначеного майбутнього. Вибираючи незмінність, сталість, людина опиняється в провині за нереалізовані можливості. Тобто, обидва вибори мають свою негативну ціну. Однак, вибір невідомого надає нам додатковий шанс знайти сенс, а вибір незмінності навпаки простір цих можливостей звужує (Живоглядов, 2018). Сукупність особистісних характеристик, яку С. Мадді назвав «життєстійкістю», може бути прикладом позиції щодо невизначеного майбутнього: включеність в ситуацію, контроль окремих складових динамічних станів, здатність прийняти ризик діяти без гарантій бажаного результату. Ситуація невизначеності має так звану «екзистенціальну вигоду»: в ціннісному, смисловому, екзистенціальному сенсах людина може отримати в кризових умовах війни значно більше, ніж в мирні часи.

Оскільки у контексті війни зв'язок відносин з собою (що допускають мінливість «я»), і відносин зі світом (що допускають випадковість подій і

невизначеність майбутнього), може викликати радикальне перетворення всього способу життя, професійне співтовариство психотерапевтів очікує нових моделей і рішень цього завдання. Першим кроком до цього є дотримання філософської позиції екзистенційного підходу: спрямованість на сприяння клієнту зрозуміти себе, адже його проблеми, в більшій чи меншій мірі, пов'язані з нерозумінням себе. Екзистенціальний психолог переконаний, що можливість краще себе зрозуміти потенційно існує в кожному рішенні клієнта, адже, згідно екзистенціальної теорії, в кожному рішенні відображені відносини людини з собою, іншими, світом. Це впливає з базового принципу екзистенціального підходу: людина і навколишній світ взаємообумовлюють один одного, знаходяться в постійному діалозі між собою, формують визначення і сенс один одного. Екзистенційна психологія, при цьому, зберігає своє місце результативної практики у сучасному контексті кризових станів наших клієнтів, відповідаючи на все більшу затребуваність їх у осмисленні власних переживань та побудові ціннісно-смислових орієнтирів свого майбутнього. Об'єктивною підставою цього є те, що саме життя в Україні має екзистенційний характер. Ідеї філософського дискурсу, висловлені першопроходцями екзистенційного напрямку в психології та психотерапії знаходять свій розвиток та посилюють свою результативність методами інших напрямків. Серед практичних інструментів роботи з екзистенційним ландшафтом (Титаренко, 2018) людини має місце генеративний транс (Generative Trance: The experience of creative flow, 2012), застосування якого зберігає, з одного боку, принципи екзистенційного дослідження, та, водночас, відкриває нові перспективи терапевтичного відновлення посттравматичного стану людини.

Мета статті – запропонувати психологам-консультантам, психотерапевтам і коучам окремі погляди теоретико-прикладного характеру, що

додають, на нашу думку, значний креативний потенціал допомоги людині у посттравматичному відновленні. Ці погляди стосуються застосування ідей екзистенціального дослідження стану постраждалого, посилені практичними методами генеративного трансу, що спрямовані на звільнення від травматичного звуження свідомості та побудови орієнтирів перспективного погляду на майбутнє.

Виклад основного матеріалу дослідження. Екзистенціальна філософська традиція стверджує: не дивлячись на те, що ми приречені відчувати свою незавершеність, біль та відчай, наше життя буде вимагати від нас бути рівними того, чим ми здатні бути. Практичне втілення цього погляду – ставати справжніми по відношенню до свого «я», означає, що ми повинні кожен день створювати себе заново, для чого необхідно пробудження інтересу до різноманітності способів, якими ми можемо навчитися новому.

Що саме, з поглядів екзистенціальної психології, може викликати радикальне перетворення способу життя? Коли наявне переживання «перебування тут» здатне включати в себе не тільки проблеми, а й простір для нових значень і тлумачень. Коли людина здатна поважати елемент невідомого в своєму житті, в її досвіді можуть виникати нові можливості, способи існування. Замість того, щоб підлаштовувати власні переживання під заздалегідь встановлені (неважливо ким, собою або іншими) ідеї і образи, переживання мінливості відкриває можливість йти по шляху творчості. Тобто, екзистенційний підхід закликає всіх учасників психотерапевтичного дослідження (і клієнта, і психотерапевта) шукати простір за межами значень їх особистого досвіду.

Щодо переживань кризових станів, екзистенціальна психотерапія бачить можливість всерйоз підійти до філософських проблем життєдіяльності і уникає спокуси трактувати їх як

симптоматичні, пов'язані з емоційними проблемами. Сучасні психотерапевти, які намагаються практично реалізувати ці філософські думки, єдині в тому, що людина постійно знаходиться в процесі створення свого «я». Тому вона не може бути чимось визначеним, і єдиний спосіб, яким вона може вірити у власне сутнісне «я», це використання самообману. Сучасна екзистенціальна думка визнає власне "я" не автентичним і шукає шляхи становлення істинності по відношенню до свого «я» в повсякденному зусиллі створювання себе заново.

Екзистенціальний підхід також відкидає будь-які форми сприяння змінам, окрім як знайдені й ініційовані самим індивідом. Екзистенціальне бачення того, що відбувається в житті клієнта, може бути відкрито їм тільки за допомогою його спільного з «іншим» (психологом, психотерапевтом, консультантом, коучем) проживання значущих ситуацій. Особлива цінність спільного з екзистенціальним психологом простору пошуку рішень – його здатність включити в себе особисті проблеми і розширитися для пошуку їх нових сенсів. Завдання екзистенціального психолога – допомогти своєму клієнтові знайти і зберегти «стійкий ґрунт під ногами», коли той, все ж таки, наважується на такий крок. Перед психологом стоїть завдання: зорієнтувати індивіда в більш перспективному напрямку життя, припускаючи, однак, можливість невизначеності у виборі майбутнього.

В цьому повідомленні ми з позицій екзистенційної психології розглядаємо поняття «саморозуміння» та «усвідомлення», а також поняття «польовий розум», «генеративний транс», які запропоновані школою Еріксонівської психотерапії. Для ефективного вирішення поставлених в статті завдань, нам треба:

– теоретично обґрунтувати екзистенціальну практику, націлену на усвідомлення (прояснення і розуміння особистих цінностей, намірів, установок і переконань, що визначають світогляд людини);

– запропонувати практичні інструменти психологічного впливу на контекстуальні за динамічно-змістовні складові суб'єктивного процесу сприйняття, усвідомлення та само-реорганізації стану клієнта, який має травматичний досвід.

У своїх попередніх статтях автор аргументував точку зору, що філософська позиція екзистенціалізма психологічно близька ідеї більшої усвідомленості, згідно з якою людські проблеми є частина простору, утвореного свідомістю або усвідомленістю. Проблема, що стоїть за всіма іншими проблемами, це звуження свідомості, а її рішення можливо лише шляхом розширення присутності в свідомості. Усвідомленість надає об'єднуючу підставу для різних діапазонів і рівнів людського досвіду, служить ключем до прояснення і розуміння особистих цінностей, намірів, установок і переконань, що визначають світогляд індивіда. Коли усвідомленість повністю «не спить», вона пробуджує і вивільняє нові можливості. Всі техніки, які використовуються в екзистенціальній практиці, припускають деяке звільнення, пробудження і розширення свідомості. Використання цих технік підпорядковується правилу: звернути увагу індивіда до тих аспектів його життєвого світу, досвіду, переживань, які відкривають нові перспективи, нові простори пошуку рішень (що і є предметом даної статті).

В практичній роботі, здатність людини усвідомлювати власне існування має своє значення як *психологічна оцінка* клієнтом себе і свого життя – зсередини себе і для самого себе. Такий спосіб розуміння відрізняється від поглядів на усвідомлення як «кінокамеру», яка тільки фіксує те, що відбувається, не впливаючи на те, що перед нею. Усвідомлення, яке організоване екзистенціальним дослідженням та стимулюється трансивним переживанням, спрямоване на власне буття, тому воно приводить до руху фундаментальний процес людської природи. І цей досвід вражає своєю

парадоксальністю: щоб бути тим, чим ми дійсно хочемо бути, ми повинні просто якомога ширше усвідомлювати своє буття, – замість того, що ми повинні з собою щось робити. Повнота усвідомлення сама-по-собі є найбільш результативним способом стати тим, ким ми дійсно хочемо стати.

Практична методологія цього погляду – процес усвідомлення чогось важливого в своєму житті починається з «занурення» в проблему. При цьому потрібно дозволити *всім* сторонам проблеми впливати на себе, дозволити собі переживати тривогу, гнів, напругу і будь-які емоції, пов'язані з нею. І, що важливо, не намагатися вирішити проблему. Залишаючись у цьому переживанні, у розмові із психологом-практиком, клієнт має отримати здатність звернутись до ситуації зі всім тим, що йому спадає на думку щодо неї, починаючи з сенсорних образів та символів, наприклад, «я відчуваю, що на мене тисне тягар, схожий на темне грозове небо» тощо. При такій взаємодії з собою та ситуацією, у свідомості клієнта можуть виникати нові і несподівані перспективи, ситуація може набувати нових можливостей, що змінює і відносини з проблемою: втрачається колишній її сенс або її колишня значущість. Що, також, особливо важливо в цьому процесі – частиною того, що відбувається в полі свідомості, залишається власне «я». Воно по ходу всього процесу залишається свідком того, що відбувається. Або, принаймні, має місце усвідомлення самого себе суб'єктом вибору, що виникає в ситуації.

Успішність вирішення задачі розширення свідомості залежить від того, як клієнт вчиться утримувати у фокусі своєї уваги ті елементи свого чуттєвого досвіду, які присутні в безпосередньому переживанні, але залишаються ще неясними, «вислизують» від усвідомлення, або навпаки захоплюють всю його увагу. Якщо екзистенційний психолог пропонує своєму клієнту залишатися з цими переживаннями деякий час, прямувати за ними, щоб дати їм можливість розкритися,

виявити свій зміст і сенс, то сучасні практики генеративного трансу надають клієнту можливість утримувати увагу на «негативній» зоні свого стану і, далі, ініціюють розширене переживання, в якому індивід максимально активізує власні ресурси і наближується до нового, більш позитивного, смислу всієї ситуації. Для цього індивіду допомагають відчувати свою присутність в ситуації всім тілом, максимально широким кінестетично-візуальним відчуттям відкритості ситуації, когнітивно-пізнавальною сміливістю зустрітись зі своїми неусвідомленими її значеннями та інтуїцією. Зустріч та наповнення клієнта цим широким відчуттям ситуації, в якій він знаходиться, розкриття його «інших» сенсів, здатне вести до важливих життєвих змін, розвинути необхідну стійкість особистості і самоповагу.

Тобто, генеративний транс надає людині психологічну можливість отримати особистий трансформаційний досвід: замість того, щоб залишатись захопленими боротьбою з перешкодами, які виникають в житті, засудженням їх або їх відштовхуванням, у індивіда з'являється досвід (і розуміння) можливості «звільнення» від них. Адже, боротьба зі своїми почуттями тільки надає перешкодам більший запас енергії, велику владу над нами. Ця робота з розширеним відчуттям ситуації допомагає клієнту отримати більшу свободу не абстрактно, але максимально конкретно, емоційно, усвідомлено. Перш за все, це стосується переживань «звільнення» від специфічних об'єктів, які захоплюють його увагу як проблеми. Без цієї свободи людині неможливо знайти «свободу для» звернення до своїх ресурсів.

Загальна модель того, як можна розвивати та застосовувати стан породжуючого трансу виходить з ідеї, що транс виступає в якості природного засобу, за допомогою якого реальність може деконструюватись та реконструюватись (Generative Trance: The experience of creative flow, 2012). Ця модель розрізняє три типи

фільтрів свідомості – тілесного, когнітивного та польового. Польовий розум – нелокальні (системні) знання щодо всього навколо нас, *контексти*, в яких ми живемо. В кожен момент часу в людині активні багато різних полів: культурне, сімейне, політичне тощо. В ході психологічної практики ми можемо бути захоплені полем сім'ї або відчувати «негативне поле» співрозмовника. Будь-які контексти для нашої свідомості можуть бути позитивними або негативними, будь-як, вони завжди мають на нас свій вплив.

Головний смисл ідеї поля: як внутрішні, так і зовнішні – це поля, в яких ми живемо та пізнаємо себе. Зазвичай, ми не усвідомлюємо, наскільки вони впливають на нас, і в цьому поля представляють собою тип *несвідомого розуму*. Основний генеративний принцип: генеративний транс – це тонке поле недуальної єдності, у якому всі елементи проблеми можуть бути інтегровані на рівні глибинної генеративної цілісності, тим-самим надаючи можливості виникненню нових ідентичностей та нових вмінь.

Існують два рівня поля: перший – всі контексти нашого теперішнього досвіду у їх динаміці. Це фізичне оточення, культура, соціальний контекст, особиста історія, сім'я, професійне «поле» тощо. В кожен даний момент, будь-яке з цих полів може бути активним – або спрямовуючим, або обмежуючим поведінку і досвід. Коли ми знаходимось у нейро-м'язовому блоці его-обмеженого стану (відомі блоки «бий», «біжи», «замри», «схились»), як правило, ми віддаємось на милість полю. Що таке «генеративний рівень»: ми несемо в собі, але й долаємо патерни цих полів – вони в нас, але вони нас не детермінують. Свідомість розширюється і переходить у творче несвідоме, і, в той-самий час, пронизує поле звичної соціально-нормованої реальності. Тим-самим свідомість стає здібною переміщуватись у «творчому потоці».

Наша повсякденна свідомість обмежена якимись частинами поля, в той час, як генеративна свідомість включає

усвідомлення себе на всьому полі взаємовідносин. Ця різниця особливо актуальна в складних ситуаціях, наприклад, в контексті війни: у проблемному стані увага людини зазвичай блокується якимось конкретним об'єктом – думкою, людиною, почуттям тощо. Таким способом можна стати захопленим почуттям неповноцінності, безпомічності або безсилля, негативних спогадів або відчуттям присутності людини або події, наприклад, тривога під час «нальоту», які нас лякають. При цьому виникає нейром'язове блокування, і труднощі перетворюються у проблеми, що не мають рішень, які зберігаються до тих пір, поки це блокування не зникне.

Ефективним способом відпустити блокування (і найбільш практичним смислом, з точки зору «генеративного трансу»), є розширення уваги за границі проблеми, «відкритись у поле». Тобто, щоб перетворити проблему в рішення, треба відкрити увагу широкому полю та всім ресурсам поза простором проблеми.

Однією з важливих та корисних терапевтичних практик застосування ідеї поля, є повернення наших клієнтів до позитивного наміру щодо їх зусиль. У більшості, наші клієнти звертають основну увагу на те, що не відбувається, або на те, що не виходить. Психотерапевтичний процес, при цьому, може потрапити в пастку «помилки виправлення помилок»: намагаючись позбутися проблеми, клієнт втрачає слід позитивного бачення ситуації. Терапевтичний процес може рухатися вперед за рахунок практики трьох етапів: опуститися в центр, відкритися в поле і налаштуватися на позитивний намір.

Цей процес ми можемо підтримати, пропонуючи клієнту дати обітницю ненасильства. А саме, пояснивши, що всі люди занадто часто реагують на свої невдачі і помилки – критикуючи себе, зловживаючи алкоголем, нападаючи на інших, здаючись тощо. Саме ця негативна реакція і приносить більшу частину шкоди, а не сама помилка. Все це можна вважати формами насильства над

собою, тому, незалежно від того, що вони роблять або не роблять, вони не заслуговують на те, щоб до них ставилися жорстоко, ні хтось інший, ні вони самі. Ми маємо пояснити, що подібне самопокарання вчитися не допомагає, воно просто тимчасово пригнічує поведінку, тому, як тільки людина розслабляється, старий патерн повертається. Виявлення і скидання цих сформованих реакцій насильства над собою дозволяє виникнути більш позитивним формам творчої взаємодії із власним досвідом.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Що ми робимо як психологи-практики, коли досліджуємо екзистенційний ландшафт клієнтів з посттравматичним досвідом: ми будуємо стосунки з клієнтами, скеровані на сприяння їх усвідомленню, саморозумінню та розширенню свідомості, а також активізацію творчої, породжуючої функції їх свідомості. Одна з основних передумов генеративної трансової роботи: творчість – це розмова між свідомістю, її намірами, очікуваннями, бажаннями тощо, і творчим несвідомим. Психологічна практика, побудована на цьому положенні, може бути керована поглядом: у той час, як ізольоване его абсолютно не може керувати тим, що відбувається, воно може творчо займатися тим, що відбувається.

Якщо стисло висловити послання, яке ми хочемо передати у такому підході клієнтам: «якщо дивитись реалістично, ваше его не в змозі керувати майбутнім. Але, коли ви ставите цілі і будете плани, ви можете залишатись зосередженими і в стані повної усвідомленості та кожен раз заново встановлювати внутрішні і зовнішні зв'язки, необхідні для досягнення успіху. Після цього ви можете свідомо прийняти і взяти користь з усього, що б не трапилося. Будьте готові завжди приємно дивуватися і вчитися кожен раз заново найкращим чином встановлювати зв'язок з теперішнім моментом».

Перспективи подальшого дослідження ми убачаємо у ґрунтовних

емпіричних дослідженнях смислових конструктив, установок і диспозицій сенсорної системи суб'єктів посттравматичного відновлення

застосуванням екзистенціального та психосугестивного напрямків психологічної практики.

Література:

1. Живоглядов, Ю. О. (2018). Психологічний зміст екзистенціальної проблематики: кроки до уточнення смислового поля екзистенціальної психології та розширення інструментарію. *Правничий вісник Університету "КРОК"*, 32, 197–205. <https://library.krok.edu.ua/media/library/category/zhurnal/pravnychy-visnyk-universytetu-krok/pravnychy-visnyk-universytetu-krok-n32.pdf>
2. Красильников, І. О. (2017). Онтологічна суб'єктність як детермінанта подолання внутрішньої конфліктності. *Психологія і особистість*, 2(12), 40–49.
3. Сингаївська, І., & Берестовська, А. (2024). Особливості надання психологічної допомоги жінкам, які переживають втрату близької людини під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 214–226. - DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-214-226>.
4. Титаренко, Т. М. (2019). Екзистенційний ландшафт посттравматичного життєтворення

- особистості. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*, 44(47), Теоретико-методологічні засади соціальної та політичної психології, 7–15. [Ekzistencijnij landsaft posttravmatichnogo zittetvo.pdf](#)
5. Щербаківа, І. (2020). Дослідження екзистенційної сповненості життя студентів. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 27(5), 252. <http://www.aphn-journal.in.ua/27-5-2020>
 6. Generative Trance: The experience of creative flow, (2012). <https://www.google.com.ua/books/edition/GenerativeTrance/DWggBQAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&printsec=frontcover>
 7. Deurzen, E. van. (2018). *Everyday Mysteries. L. : Routledge*. [https://cdn.oujdaibrary.com/books/834/834-everyday-mysteries-a-handbook-of-existential-psychotherapy-\(www.tawcer.com\).pdf](https://cdn.oujdaibrary.com/books/834/834-everyday-mysteries-a-handbook-of-existential-psychotherapy-(www.tawcer.com).pdf)

УДК 159.9.07:[159.9:316.362
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-459-464

Дата надходження: 10.08.2025
Дата прийняття до друку: 22.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПОНЯТТЯ «МОЛОДА ПОДРУЖНЯ ПАРА» У ПСИХОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

Ганна Склярова¹, Світлана Підручна²

¹Кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології, ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: HoncharovaGO@krok.edu.ua, ORCID: orcid.org/0000-0001-9366-4591

²Здобувачка вищої освіти ступеня магістр, ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: PidruchnaSV@krok.edu.ua

THE CONCEPT OF "YOUNG COUPLE" IN PSYCHOLOGICAL RESEARCH

Hanna Skliarova¹, Svitlana Pidruchna²

¹PhD (Psychological sciences), KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: HoncharovaGO@krok.edu.ua, ORCID: : orcid.org/0000-0001-9366-4591

²Master's student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PidruchnaSV@krok.edu.ua

Анотація. У статті здійснено аналіз феномену молодого подружжя в контексті сучасних трансформацій інституту сім'ї.

Особливу увагу приділено розмежуванню понять «сім'я» і «подружжя» з позицій соціально-психологічного аналізу. Для цього теоретично досліджено наявні у науковій психологічній та юридичній літературі підходи до пояснення зазначених термінів. Право є одним з різновидів суспільних норм, які регулюють найважливіші для людей питання. З огляду на те, що реєстрація укладення шлюбу чи народження дитини регулюється законодавством, його дослідження в даному контексті теж є доречним та необхідним.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок про наявність таких практик вживання слів «сім'я» та «подружжя»: 1. Вони можуть вживатися як взаємозамінні, якщо про сім'ю говориться в сенсі підсистеми чоловік-дружина. Для конкретизації саме такого випадку існує спеціальний термін – подружня сім'я (бездітна з різних причин подружня пара). 2. Для використання поняття «сім'я» по відношенню до осіб, об'єднаних родинними зв'язками (кровними чи законними), необхідною є умова, що один з них є дорослим, а інший дитиною.

Визначено, що критерії ідентифікації подружжя як молодого є умовними, і найчастіше для цього використовують вік партнерів (до 30-ти років), «стаж» шлюбу (в середньому – до 5-ти років), особливості адаптаційних процесів, що відбуваються у парі. Наголошується на важливості врахування не тільки кількісних критеріїв, які можна виміряти кількістю років, а й якісних особливостей, які можна з'ясувати, тільки провівши більш глибоке дослідження особливостей взаємодії пари та взаємної адаптації партнерів. Це важливо, оскільки шлюб, укладений навіть між особами пенсійного віку, перші роки свого існування вважатиметься молодим.

Також у статті окреслено ключові труднощі цього періоду (побутові, комунікативні, рольові, соціокультурні) та його позитивні сторони (високий рівень задоволеності шлюбом, емоційна підтримка та прагнення партнерів до особистісної ідентифікації один з одним).

Ключові слова: молоде подружжя, сім'я, шлюб, подружжя, подружня сім'я, сімейна система.

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

Annotation. The article analyses the phenomenon of young married couple in the context of modern transformations of the family institution.

Particular attention is paid to the distinction between the concepts of 'family' and 'spouses' from the standpoint of socio-psychological analysis. To this end, the author theoretically examines the approaches to explaining these terms available in the scientific psychological and legal literature. Law is one of the types of social norms that regulate the most important issues for people. Given that the registration of marriage or childbirth is regulated by law, its study in this context is also appropriate and necessary.

The analysis allowed us to conclude that there are the following practices of using the words 'family' and 'spouses': 1. They can be used interchangeably if the family is referred to in the sense of the husband-wife subsystem. To concretise such a case, there is a special term - a married family (a married couple without children for various reasons). 2. To use the term 'family' in relation to persons united by kinship (blood or legal), it is necessary that one of them is an adult and the other is a child.

It is determined that the criteria for identifying a couple as young are conditional, and most often the age of the partners (up to 30 years), the 'length of marriage' (on average - up to 5 years), and the peculiarities of adaptation processes taking place in a couple are used for this purpose. The author emphasises the importance of taking into account not only quantitative criteria that can be measured by the number of years, but also qualitative features that can only be found out by conducting a deeper study of the peculiarities of couple interaction and mutual adaptation of partners. This is important because a marriage, even between people of retirement age, will be considered young in its first years.

The article also outlines the key difficulties of this period (domestic, communicative, role, socio-cultural) and its positive aspects (high level of marriage satisfaction, emotional support and partners' desire for personal identification with each other).

Key words: young couple, family, marriage, married couple, spouses, married family, family system.

Formulas: 0, Fig.: 0, Tab.: 0, bibl.: 18.

Постановка проблеми. У сучасному світі, що зазнає стрімких змін у соціальних, економічних і культурних сферах, інститут сім'ї переживає суттєві трансформації. Зростання кількості розлучень, відтермінування часу укладення шлюбу, переосмислення гендерних ролей і поширення альтернативних моделей сімейного життя актуалізують необхідність наукового осмислення таких явищ, як сім'я і подружжя. Особливої уваги у житті чоловіка та дружини потребує період, коли їх пару можна охарактеризувати як молоду подружню, оскільки саме в цей час між шлюбними партнерами виникає значна кількість труднощів, пов'язаних з побутом, комунікацією, особистими межами, узгодженням цінностей і моделей поведінки; відбувається, тобто встановлюється нова система стосунків й адаптація до спільного життя.

Попри очевидну важливість цього періоду, поняття “молода подружня пара” залишається недостатньо визначеним. У багатьох випадках воно зводиться до формальних параметрів (вік, стаж шлюбу), тоді як його змістовне, соціально-психологічне наповнення вимагає глибшого вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації інституту сім'ї та подружніх стосунків активно висвітлювалися в працях зарубіжних і вітчизняних учених. У вітчизняній психології важливі аспекти функціонування сім'ї та подружжя розкрито в роботах О. Васильченко, Т. Титаренко, Є. Потапчука, О. Фальова, А. Буковинського, які досліджували роль емоційної підтримки, процеси адаптації та міжособистісної взаємодії в подружжі.

Горецька О. аналізує психологічне здоров'я сім'ї через ціннісну єдність і функціонально-рольову узгодженість (Горецька, 2015). Кікінежді О. і Говорун Т. вивчають соціокультурну детермінацію ролей у шлюбі та вплив гендерних установок на якість стосунків (Говорун & Кікінежді, 2004). Менабдишвілі Н. звертається до питань розподілу обов'язків в сучасних сім'ях та взаємовідносин подружжя (Менабдишвілі, 2014). Васильченко О. пише про сучасні підходи до дослідження сім'ї та різних аспектів шлюбних відносин (Васильченко, 2016). В. Сатир зробила вагомий внесок у розвиток системної сімейної терапії, наголошуючи на важливості особистісного зростання партнерів як запоруки стабільності стосунків (Satir, Banmen, Gerber & Gomori, 1991). Д. Олсон, автор методики FACES, розробив модель оцінки згуртованості та адаптивності сім'ї, яка широко застосовується в діагностиці сімейних відносин (Olson, 2000).

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Термінологічне розмежування понять “сім'я” і “подружжя” залишається недостатньо чітким у психологічній літературі, що ускладнює системний аналіз цих явищ. Окрім того, в більшості наукових праць поняття “подружжя” розглядається узагальнено, без чіткого визначення критеріїв віднесення пари до молодої подружньої.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в теоретичному дослідженні поняття “молоде подружжя” як окремого соціально-психологічного феномену.

Виклад основного матеріалу дослідження. Часто поняття “шлюб” та

“сім’я” використовують в якості взаємозамінних. Такий досвід є обґрунтованим, але не в усіх випадках вказані слова є тотожними (Чигир, 2012).

“Сім’я..., як правило, поєднує не тільки чоловіка й жінку, але і їхніх дітей, а також інших родичів або просто близьких подружжю і необхідних їм людей” (Кошонько, 2009).

О. Васильченко в статті “Сучасні підходи до дослідження сім’ї у психології” зазначає, що традиційним визначенням сім’ї вважається те, відповідно до якого “до її складу входять гетеросексуальні чоловік і жінка та їхні діти” (Васильченко, 2016). “Сім’я ... об’єднує як чоловіка з дружиною, так і їхніх дітей, а також і інших родичів чи близьких людей... Сім’я починається лише з народження дітей і її не можна розглядати як просту сукупність індивідів, а лише як якісно новий суб’єкт, який набуває нових властивостей, що можуть не зводитись до властивостей цих окремих індивідів”.

Пояснюючи різницю між досліджуваними поняттями, Чигир О. пише, що “поняття “подружжя”, так само як і поняття “шлюб” розглядає лише взаємини між чоловіком та дружиною, не розглядаючи вплив на ці стосунки дітей” (Чигир, 2012).

Буковинський А. визначає “подружжя” як “добровільний союз між чоловіком і жінкою, заснований на взаємній любові, який передбачає народження і виховання дітей. Подружжя – визначення стану, в якому перебувають два індивідуума, що мають на меті створення сім’ї та можливе народження дітей” (Буковинський, 2012).

Отже, у наукових дослідженнях наголошується, що подружжя – це суб’єкти взаємин, які передбачають емоційно-особистісне єднання, правову й моральну відповідальність за реалізацію взаємних зобов’язань (спільно вести господарство, підтримувати одне одного й забезпечувати реалізацію сімейних функцій).

Як бачимо, один з критеріїв віднесення пари до подружньої – юридичне

оформлення стосунків партнерів, наявність такого юридичного факту, як реєстрація шлюбу. Наявність правового регулювання питань шлюбу та сім’ї демонструє важливість для суспільства впорядкованості цих стосунків, прав та обов’язків, що з них випливають. Згідно із Сімейним кодексом України, “Шлюбом є сімейний союз жінки та чоловіка, зареєстрований у органі державної реєстрації актів цивільного стану. Сім’ю складають особи, які спільно проживають, пов’язані спільним побутом, мають взаємні права та обов’язки. Подружжя вважається сім’єю і тоді, коли дружина та чоловік у зв’язку з навчанням, роботою, лікуванням, необхідністю догляду за батьками, дітьми та з інших поважних причин не проживають спільно. Сім’я створюється на підставі шлюбу, кровного споріднення, усиновлення, а також на інших підставах, не заборонених законом і таких, що не суперечать моральним засадам суспільства” (Сімейний кодекс України, статті 3, 21, 2022 року).

Відповідно до Навчально-наочного підручника, виданого за рекомендацією Національного університету «Одеська юридична академія», у типології сімей виокремлюється бездітні, одnodітні, малодітні та багатодітні сім’ї (Цільмак & Лефтеров, 2022).

Отож, якщо спиратися на національне законодавство, яке є відображенням розвитку суспільства та його цінностей, чоловік та дружина вже можуть називатися сім’єю, навіть, за відсутності у них дітей. Якщо ж подивитися на аналізовані терміни з точки зору класичних підходів у психології – сім’ю можуть складати мінімум дві особи, одна з яких обов’язково є дитиною. Така сім’я може бути довільної статевої комбінації, але неодмінно включати одну дорослу особу із легально належною до неї дитиною.

При цьому, слід враховувати, що “сім’я складається з трьох основних підсистем: чоловік – жінка; батьки діти; дитина – дитина. Ці системи відносно автономні, проте взаємозалежні у

повсякденному житті”. І якщо ми говоримо тільки про першу підсистему, поняття “сім’я” та “подружжя” можуть розглядатися як синоніми (Ренке, 2010). Для опису таких відносин, де “основна вісь стосунків визначається свояцтвом (чоловік – дружина), а не спорідненістю і батьківством” (Кравець, 1995), ряд авторів використовують термін “подружня сім’я” (Ренке, 2010). Подружня сім’я – бездітна з різних причин (В.М. Поліщук та ін., 2021), в такій сім’ї “чоловік і жінка відмовляються обмежувати всі свої інтереси інтересами дітей. Поступово зростає автономність чоловіка й жінки, коло значущого спілкування виходить за межі шлюбу; домінують егалітарні стосунки між чоловіком і дружиною” (Васильченко, 2016).

Щодо такої ознаки подружжя, як молоде, Волошок О. визначає «молоде подружжя» як стійке, але ще не сформоване цілком об’єднання, в якому вибудовується спільна ідентичність на рівні «Ми» (Волошок, 2019).

В українській і зарубіжній науковій традиції немає єдиної формули, яка б однозначно встановлювала нижню та верхню межу «молодого сім’ї» за хронологічним (наприклад, «до 3 років шлюбу» чи «до 7 років») чи віковим (20-30 років чи 25-35) критеріями. Їх важко визначити однозначно, оскільки можна одружитися у 35-40 років, і все одно перші 2-3 роки спільного життя подружжя вважатимуться «молодим шлюбом» (Федоренко, 2007).

У працях Д. Олсона (Olson, 2000) та Дж. Готмана (Gottman & Silver, 2015), подружжя вважається «молодим», якщо ще не пройшло етап адаптації до нової ролі «чоловік – дружина», не встановило остаточно звички сімейного побуту та перебуває в процесі активного узгодження рольових позицій, «притирання» характерів та формування спільної ідентичності, народження або планування дитини.

Отже, у соціологічних та психологічних дослідженнях, говорячи про

«молоде подружжя», найчастіше, орієнтуються на наступні приблизні критерії: вік партнерів (до 30 або 35 років), стаж спільного життя (до 3, 5 чи 7 років). Вирішальним чинником віднесення подружжя до категорії молодого, стає не тільки стаж подружнього життя або паспортний вік, а якісний аспект – такий, що вже завершився, чи ні, період інтенсивної взаємної адаптації партнерів, коли основні установки, ролі та ціннісні орієнтири ще перебувають у стадії активного формування.

На початкових етапах спільного шлюбного життя, чоловік і жінка, які донедавна функціонували, переважно, у форматі «своєї» батьківської сім’ї, стикаються з необхідністю узгодити власні правила щодо:

- організації сімейного бюджету (як він поповнюється та як витрачаються кошти, які пріоритети витрат);
- розподілу побутових обов’язків (приготування їжі, прибирання, догляд за речами тощо);
- планування дозвілля (відпочинок, спілкування з друзями чи рідними);
- межі залучення батьків та інших родичів у вирішення справ подружжя (коли молода пара мешкає з рідними або поблизу, батьки можуть нав’язувати поради чи традиції);
- простору для особистісної свободи (коли хтось із подружжя вважає, що має право на власні хобі й коло спілкування, а інший – що все має бути спільним).

Зазначені питання можуть ставати основними причинами конфліктів і комунікативних проблем молодого подружжя (Лукаш & Сингаївська, 2020).

Втім, результати емпіричного дослідження, яке провели Котлова Л. та Саух І., дозволили виявити й інших бік стосунків молодого подружжя. Так, найвищий рівень задоволеності шлюбом продемонстрували пари, які перебували у шлюбі 1-5 років. Їх спільними ціннісними

орієнтаціями виявилися “особистісна ідентифікація з партнером” та “емоційно-психотерапевтична” (Котлова & Саух, 2019).

Отже, у стосунках молодого подружжя можна відзначити й низку позитивних аспектів. По-перше, цей період часто характеризується високим рівнем задоволеності шлюбом, що зумовлено емоційною близькістю, романтичними почуттями та сильним взаємним захопленням. По-друге, молоді пари зазвичай мають прагнення краще пізнати одне одного та набути спільних із партнером рис, партнери відкриті до спілкування, підтримують одне одного у складних ситуаціях, що зміцнює їхній зв'язок. На цьому етапі шлюбні стосунки часто будуються на довірі, спільних мріях та готовності долати труднощі разом, що створює сприятливе підґрунтя для подальшого розвитку гармонійних і міцних відносин.

Висновки. У науковій літературі найчастіше зустрічаються два підходи до поняття “сім'я”: сім'єю може вважатися чоловік та дружина, навіть без дітей; сім'я складається як мінімум з одного дорослого і дитини.

Сім'я розглядається як система, що

складається з трьох автономних, але взаємозалежних підсистем: чоловік – жінка (подружжя), батьки – діти (батьківська), дитина – дитина (сиблінгова). Центральною є подружня підсистема. Коли говоримо лише про першу підсистему (чоловік – жінка), поняття «сім'я» і «подружжя» можуть вважатися синонімами. У психології часто використовується термін «подружжя сім'я» для позначення сім'ї без дітей. Розуміння подружжя, як окремої психологічної одиниці, відмінної від ширшого поняття сім'ї, дозволяє точніше виявити специфіку подружньої динаміки.

Чітких критеріїв визначення подружжя як молодого, немає. Умовно, цими критеріями можуть бути кількісні – хронологічний (кількість років у шлюбі), віковий (вік партнерів у подружній парі) та якісні (адаптація партнерів до спільного побуту, особливостей характеру один одного).

Етап “молодого подружжя” має свої психологічні особливості. З одного боку шлюбній парі притаманні непорозуміння й розбіжності щодо багатьох питань з “налаштування” спільного життя, з іншого – високий рівень задоволеності стосунками, емоційна близькість та взаємна підтримка, комунікаційний розвиток.

Література:

- 1.Буковинський, А. Й. (2012). Сім'я як соціокультурний феномен в Україні (Кандидатська дисертація). Доступ через: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/41672/Bukovynskyi_dis.pdf?sequence=1.
- 2.Васильченко, О. М. (2016). Сучасні підходи до дослідження сім'ї у психології. *Правничий вісник Університету «КРОК»*, 24, 221–228.
- 3.Волошок, О. В. (2019). Соціально-психологічні чинники задоволеності шлюбом осіб періоду ранньої дорослості. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Психологічні науки*, 3, 122–128.
- 4.Говорун, Т. В., & Кікінежді, О. М. (2004). *Гендерна психологія: навч. посіб.* Київ: Академія.
- 5.Горецька, О. В., & Сердюк, Н. І. (2015). *Психологія сім'ї: навч. посіб.* Бердянськ: Видавець Ткачук О. В.
- 6.Котлова, Л. О., & Саух, І. Д. (2019). Психологічні чинники задоволеності шлюбом на різних етапах подружнього життя. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Психологічні науки*, 1, 223–228.
- 7.Кравець, В. П. (1995). *Психологія сімейного життя: навч. пос. част. II*. Тернопіль.
- 8.Лукаш, Ю. С., & Сингаївська, І. В. (2020). Особливості структурно-функційних характеристик подружжя з дисфункційними взаєминами. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей II Міжнародної конференції університету «КРОК»*, 181–183.
- 9.Менабдишвілі, Н. Є. (2014). Взаємовідносини подружжя та розподіл обов'язків у сучасній сім'ї. *Демографічні та соціологічні проблеми: збірник праць Інституту демографії та соціології Державного університету Ілії*, 139–146.
- 10.Поліщук, В. М.(Ed), Ільїна, Н. М., Поліщук, С. А., Савченко, Ю. Ю., Мисник, С. О., Рябко, Ю. В., & Шейкоза Г. Д. (2021). *Психологія сім'ї: підручник*. Суми: Університетська книга.
- 11.Ренке, С. О. (2010). Сім'я як соціально-психологічний феномен. *Проблеми сучасної психології : зб. наук. пр. Кам'янець-Поділ. нац. ун-ту*

ім. І. Огієнка, Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 9, 357–364.

12.Сімейний кодекс України від 10.01.2002 № 2947-III. Відомості Верховної Ради України, 2002, № 21-22, 135.

13.Федоренко, Р. П. (2007). *Психологія молодшої сім'ї та сімейна криза: монографія*. Луцьк: РВВ «Вежа».

14.Цільмак, О. М.(Ed), & Лефтеров, В. О. (2020). *Психологія сім'ї та шлюбу: таблиці, схеми, коментарі: навчально-наочний підручник*. Київ: Ліра-К.

15.Чигир, О. М. (2012). Подружжя-шлюб-сім'я: зв'язок та відмінність понять. *Актуальні проблеми психології*, 12. *Психологія творчості*, 14, 278–283.

16.Gottman, D., & Silver, N. (2015). *The Seven Principles for Making Marriage Work*. New York: Harmony.

17.Olson, D. H. (2000). Circumplex Model of Marital and Family Systems. *Journal of Family Therapy*, 22, 144–167.

18.Satir, V., & Banmen, J., & Gerber, J., & Gomori, M. (1991). *The Satir Model. Family Therapy and Beyond*. Palo Alto: Science and Behavior Books.

УДК 159.9:004.89:316.6
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-465-477

Дата надходження: 21.07.2025
Дата прийняття до друку: 23.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПСИХОЛОГІЧНІ НАСЛІДКИ АНТРОПОМОРФІЗАЦІЇ ШІ: РЕФЛЕКСИВНІ ТА ЕТИЧНІ РИЗИКИ

Вероніка Горєлова

Канд. юрид. наук, доцент, доцент кафедри державно-правових і гуманітарних наук, Таврійський Національний Університет імені В. І. Вернадського, Навчально-науковий гуманітарний інститут, м. Київ, Україна, e-mail: gorielova.veronika@tnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6536-2422>

THE PSYCHOLOGICAL IMPLICATIONS OF ANTHROPOMORPHISING ARTIFICIAL INTELLIGENCE: REFLEXIVE AND ETHICAL RISKS

Veronika Horielova

PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of State Law and Humanities, V.I. Vernadsky Taurida National University, Educational and Scientific Institute of Humanities, Kyiv, Ukraine, e-mail: gorielova.veronika@tnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6536-2422>

Анотація. Стаття присвячена комплексному аналізу штучного інтелекту як феномену, що все активніше входить у сферу людської свідомості, виступаючи не лише інструментом, а й новим типом комунікативного посередника. У межах дослідження акцентовано увагу на глибинних психологічних механізмах, які активізуються внаслідок взаємодії з алгоритмізованими системами, зокрема на зміні способу пізнання, делегуванні етичного вибору, втраті рефлексивності та формуванні емоційної залежності. Осмислення ШІ як джерела когнітивного й морального впливу на свідомість людини виходить за межі суто технологічної проблематики і переходить у площину психоантропологічного дискурсу, що дозволяє розкрити глибинну природу новітніх змін у мисленні, комунікації та поведінці. У статті обґрунтовано, що цифрова взаємодія з нейромережею активізує архетипічні уявлення й механізми проєкції, які зумовлюють сприйняття ШІ як суб'єкта, здатного до співпереживання, моральної оцінки та підтримки. Саме ця омана створює ризик втрати критичного мислення, переходу від рефлексивного пізнання до автоматизованого сприйняття, а також моральної інфантилізації особистості. Наголошено на особливій актуальності проблеми антропоморфізації штучного інтелекту, яка, проникаючи в психоемоційну сферу, трансформує уявлення про інтерперсональні зв'язки, комунікативну взаємність і межі людського «Я». Звертається увага на те, що така взаємодія поступово витісняє автентичний діалог і ускладнює здатність до етичного сумніву, рефлексії та відповідального вибору. Зазначено потребу у формуванні нових моделей цифрової гігієни, що включають не лише технічні навички, а й психологічну й етичну грамотність. У межах дослідження застосовано методи критичного аналізу, концептуального узагальнення міждисциплінарних підходів, а також асоціативний експеримент як засіб виявлення прихованих установок свідомості щодо образу ШІ. Обґрунтовано висновок, згідно з яким взаємодія з технологічно симульованим співрозмовником є не лише викликом до переосмислення структури мислення, а й індикатором зміни ціннісної парадигми, що визначає спосіб людського буття у цифрову добу.

Ключові слова: свідомість, штучний інтелект, критичне мислення, залежність, етика, інформаційна поведінка

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

Abstract. The article is dedicated to a comprehensive analysis of artificial intelligence as a phenomenon that is increasingly entering the sphere of human consciousness, acting not only as a tool but also as a new type of communication intermediary. The study focuses on the underlying psychological mechanisms activated through interaction with algorithmic systems, particularly emphasising changes in cognitive processes, the delegation of ethical decision-making, the erosion of reflexivity, and the emergence of emotional dependency. The understanding of AI as a source of cognitive and moral influence on human consciousness goes beyond purely technological issues and moves into the realm of psychoanthropological discourse, which allows us to reveal the deep nature of the latest changes in thinking, communication and behaviour. The article argues that digital interaction with neural networks activates archetypal representations and mechanisms of projection, which lead to the perception of AI as a subject capable of empathy, moral judgement, and support. It is this misconception that creates the risk of losing critical thinking, moving from reflective

cognition to automated perception, and moral infantilisation of the individual. Particular emphasis is placed on the issue of AI anthropomorphism, which, by penetrating the psycho-emotional sphere, transforms conceptions of interpersonal relationships, communicative reciprocity, and the boundaries of the human «self». It is pointed out that such interaction gradually replaces authentic dialogue and complicates the ability to ethical doubt, reflection and responsible choice. The need is highlighted for the development of new models of digital hygiene that encompass not only technical skills, but also psychological and ethical literacy. The study uses the methods of critical analysis, conceptual generalisation of interdisciplinary approaches, and an associative experiment as a means of revealing hidden attitudes of consciousness towards the image of AI. The conclusion is substantiated that interaction with a technologically simulated interlocutor constitutes not only a challenge to the reconsideration of the structure of thought but also an indicator of a shift in the value paradigm that defines the mode of human existence in the digital age.

Keywords: *consciousness, artificial intelligence, critical thinking, addiction, ethics, information behaviour*

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

Постановка проблеми. Цифрове середовище стрімко трансформує простір людського існування, впливаючи не лише на інструментальні аспекти повсякдення, а й на глибинні когнітивні та соціальні механізми. Умови постійної взаємодії з цифровими технологіями змінюють структуру сприйняття, мислення та поведінки, сприяючи фрагментарності свідомості, зниженню рефлексивності й зростанню психологічної залежності. Особливу загрозу становить інформаційна перенасиченість, поєднана з поширенням викривлених, неперевіраних або маніпулятивних джерел, що ускладнює здатність до критичного оцінювання реальності. Водночас у сучасному суспільстві відсутній єдиний моральний орієнтир, що підсилює труднощі з ухваленням етично вмотивованих рішень на індивідуальному рівні. На цьому тлі взаємодія з штучним інтелектом набуває неусвідомленого характеру – ШІ дедалі частіше виконує функцію заміника реального міжлюдського контакту, створюючи ілюзію діалогу, розуміння та підтримки. В результаті людина несвідомо проектує на алгоритм якості суб'єкта, сприймаючи його не як інструмент, а як партнера, здатного до мислення, емпатії й моральної оцінки. Такий зсув провокує втрату критичного ставлення до інформації, формування залежності та делегування етичної відповідальності машині, що позбавлено здатності до справжнього морального судження. Проблема набуває особливої гостроти в контексті зміни суб'єктної позиції людини, яка поступово втрачає автономність мислення і морального вибору, підпадаючи

під вплив алгоритмічної зручності, інформаційної спрощеності та емоційної симуляції присутності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Опублікована література за відповідною тематикою демонструє, що сучасне осмислення свідомості людини як динамічної психічної структури спирається на класичні філософсько-психологічні концепції. Так, Декарт наголошував на мисленнєвій сутності буття (Декарт, 2000), Кант – на трансцендентальній ролі апперцепції (Кант, 2000), а Юнг – на архетипічному корінні свідомих і несвідомих процесів (Юнг, 2018). У межах когнітивної науки важливим є функціоналістський підхід, представлений, зокрема, Полгером, який трактує свідомість як набір взаємопов'язаних функціональних станів, здатних до моделювання у штучному інтелекті (Polger, 2006).

Аналітична психологія Юнга поглиблює це розуміння, аналізуючи мислення через призму архетипів, символів та колективного несвідомого, що набуває особливої значущості у цифрову епоху, оскільки взаємодія з алгоритмами ШІ виявляє дораціональні моделі сприйняття (Jung, 1967). Дослідження магічного мислення, проведені Свідерською і Дидів, підкреслюють схильність сучасної свідомості до символічних проєкцій і довіри до технологічних авторитетів (Свідерська і Дидів, 2021).

Нарешті, сучасні міждисциплінарні дослідження (Mahari & Pataranutaporn, 2025; Essel et al., 2024; Iqbal & Iqbal, 2024) фокусуються на поведінці користувачів у цифровому середовищі під впливом ШІ – вони аналізують когнітивне

перевантаження, інформаційну фрагментацію, алгоритмічну залежність та ерозію критичного мислення. Ці роботи формують концептуальну основу для подальших емпіричних та системних досліджень психоемоційних і морально-когнітивних змін свідомості під впливом штучного інтелекту.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Аналізуючи сучасну взаємодію людини з штучним інтелектом, ми повинні враховувати, що досі недостатньо дослідженою залишається тема психологічної та моральної адаптації до ШІ, зокрема тих внутрішніх змін, які відбуваються у свідомості під впливом цифрових технологій; залишається відкритим питання відсутності емпіричних досліджень критичного мислення у контексті спілкування з нейромережею, що ускладнює оцінку рівня втрати рефлексії, здатності до сумніву й глибокого аналізу отриманої інформації; водночас слабо вивченими є ризики втрати моральної самостійності людини в цифрову добу, коли все більше рішень делегується алгоритмам, а особистість поступово втрачає здатність до емоційного співпереживання, етичного вибору та до щирої взаємодії з іншими людьми як з живими, відповідальними й унікальними особистостями.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження психологічних особливостей формування критичного мислення в умовах взаємодії з штучним інтелектом, виявлення ризиків психологічної залежності, антропоморфізації та делегування етичної відповідальності, а також визначення морально-психологічних наслідків цифрової комунікації для свідомості сучасної людини.

Виклад основного матеріалу дослідження. Упродовж усього історичного розвитку людства свідомість постає не як статична сутність, а як динамічна структура, що еволюціонує під впливом цивілізаційних, культурних і технологічних зрушень. Однією з таких

форм є буденна свідомість – тип ментальної організації, який характеризується рутинністю, пристосуванством до соціального середовища, фрагментарністю у сприйнятті реальності та схильністю до стереотипізації. Саме ця форма свідомості нині зазнає глибинної трансформації внаслідок масового впровадження цифрових технологій, серед яких особливо помітною є взаємодія з алгоритмами штучного інтелекту, що дедалі частіше функціонують як нові символічні медіатори між індивідом і реальністю.

Буденна свідомість не претендує на цілісне осягнення світу – вона сприймає фрагменти дійсності крізь призму соціально апробованих смислів, будучи, за Юнгом, «психічною формою, що лишається на поверхні глибинного Я» (Юнг, 2018). У цій площині індивід обмежує себе механізмами соціальної адаптації, надаючи перевагу усталеним схемам поведінки та мислення. Такі механізми забезпечують мінімізацію внутрішнього конфлікту, але водночас спричиняють редукцію рефлексивного потенціалу свідомості. Домінування колективного над індивідуальним у межах буденної свідомості є проявом архетипічного впливу культурних матриць, які формують спрощене, часто некритичне ставлення до інформації.

Фрагментарність як фундаментальна риса буденної свідомості особливо виразно виявляється в умовах цифрової доби, де інформаційні потоки втратили лінійність і наративну структурованість. Мозаїчність сприйняття, породжена нескінченним перемиканням між екранами, платформами та форматами контенту, трансформує ментальні звички суб'єкта. Він більше не прагне глибини – натомість формується звичка до поверхневого, імпульсивного реагування, що підтримує ілюзію розуміння без справжнього проникнення в сенси. Буденна свідомість у цифровому контексті виявляє себе як свідомість клікової реакції, де домінують стислі повідомлення, візуальні тригери й алгоритмічно підібрані образи, що

унеможливають формування глибокої емоційної й інтелектуальної взаємодії з інформацією (Essel, Oropku & Asamoah, 2024).

У свою чергу, стереотипізація, як ще одна невід’ємна характеристика буденної свідомості, в епоху цифрової комунікації посилюється через алгоритмізацію соціальної реальності. Штучний інтелект, що функціонує в межах цифрових екосистем, не лише виконує роль інформаційного фільтра, а й репродукує упередження, що вже закладені в даних, на яких він навчався (Iqbal, Iqbal, 2024). Внаслідок цього індивід опиняється в середовищі, яке постійно підтверджує його власні переконання, що унеможливорює зустріч із «іншим» як джерелом трансцендентного пізнання. Цей феномен отримав назву «інформаційної бульбашки», що, по суті, є репрезентацією колективної тіні – того несвідомого, витісненого досвіду, з яким суб’єкт не хоче стикатися, віддаючи перевагу знайомому, комфортному і повторюваному (Юнг, 2018).

Таким чином, буденна свідомість у цифрову епоху постає як арена зіткнення між глибинною архетипічною структурою психіки й поверхневою інформаційною стимуляцією, що диктує нові форми адаптації та реагування. Сучасна взаємодія з цифровими медіа й особливо зі штучним інтелектом не лише модифікує зміст свідомості, а й змінює сам спосіб її функціонування. Ми спостерігаємо своєрідну інфляцію символічного: змістові глибини замінюються оперативною ефективністю, а здатність до саморефлексії витісняється прагненням до негайного результату. В умовах такого переформатування свідомості особливої актуальності набуває питання збереження критичного мислення, яке може стати тим останнім ресурсом, що протистоятиме тотальній алгоритмізації людського буття.

З огляду на ці виклики, постає необхідність осмислення трансформацій буденної свідомості не лише як адаптаційного явища, але й як

симптоматичного сигналу до глибшого психосоціального аналізу. Вивчення цієї динаміки має спиратися не лише на методологію когнітивної науки, але й на аналітичну психологію, яка здатна розкрити приховані механізми психіки, що активізуються в процесі цифрової взаємодії. Саме таке поєднання дозволить вийти за межі описового аналізу й доторкнутися до структурних змін людського мислення як онтологічного явища, що нині перебуває на межі між людським і постлюдським досвідом. У цьому контексті стає зрозумілим, що трансформація буденної свідомості в цифрову епоху не обмежується лише когнітивними спрощеннями чи соціальними адаптаціями. Значно глибші зрушення відбуваються на рівні архетипічних структур психіки, які активізуються через інтерфейси сучасних технологій, насамперед у формі магічного мислення.

Магічне мислення як прояв архетипічного мислення репрезентує дораціональну форму пізнання, що апелює не до логічного доведення, а до несвідомих асоціацій, символів і віри в причинно–наслідкові зв’язки, які не підлягають верифікації. У працях Юнга ця форма мислення постає як вираження архетипу Тіні, Первісного Дитини чи Великої Матері – тих психічних конструктів, що відповідають за емоційне, міфологічне, ірраціональне сприйняття реальності. В цифрову епоху, особливо в контексті взаємодії з алгоритмами штучного інтелекту, магічне мислення не зникає – навпаки, воно повертається в нових формах, маскуючись під інноваційність і технологічну прогресивність. Людина схильна наділяти алгоритми особистісними якостями, вірити в «мудрість» машин, сприймати відповіді нейромереж як істину, яка перевершує людське знання. Таке перенесення функцій суб’єкта на зовнішній, технічно витворений об’єкт є типовим прикладом проєкції, що розгортається у просторі колективного несвідомого. У магічному мисленні зникає

межа між знанням і вірою, між фактом і відчуттям, між емпіричним досвідом і символічною інтерпретацією.

Цифрові технології, зокрема інтерфейси штучного інтелекту, активно стимулюють архетипічні уявлення, апелюючи до глибинних пластів психіки. Їхній візуальний дизайн, мовленнєва інтерактивність, передбачувана логіка реакцій та ілюзія «взаємності» створюють ефект наближення до людського. У цій точці відбувається реактивація давніх архетипів – образів порадики, всезнаючого батька, шамана, провидця, які в різних культурах слугували посередниками між знанням і таємницею. Сучасні користувачі, особливо в умовах інформаційної перенасиченості та моральної дезорієнтації, несвідомо проєктують на штучний інтелект функції авторитетного джерела істини, шукаючи в ньому відповіді не лише технічного, а й екзистенційного характеру (Mahari & Pataranutaporn, 2025; Gerlich, 2024).

Відтак цифрова взаємодія набуває рис ритуальності, повторюваності, емоційної залежності – ознак, притаманних магічному типу мислення (Юнг, 2018; Свідерська & Дидів, 2021). Це свідчить про те, що сучасна людина не просто користується технологіями як інструментами, а вступає з ними в глибинну символічну взаємодію, в якій актуалізуються архаїчні психічні структури. У результаті формується новий тип свідомості – гібридна форма, що поєднує в собі елементи раціонального і дорационального, логічного і архетипічного, критичного й віруючого. Усвідомлення цього процесу є ключовим для розуміння психологічної природи сучасної інформаційної поведінки, а також для окреслення ризиків, пов'язаних з делегуванням смислотворчих функцій штучному інтелекту (Essel, Oropu & Asamoah, 2024; Iqbal & Iqbal, 2024).

У феномені штучного інтелекту сучасність зустрічає не просто інструментальну технологію, а нову форму когнітивної присутності, що активно

інтегрується в тканину людського сприйняття й мислення. У науковому й філософському дискурсі дедалі частіше лунають спроби осмислити штучний інтелект не лише як алгоритмічну систему, а як своєрідну симулятивну модель свідомості, що оперує її зовнішніми ознаками – мовленням, логікою, асоціативністю, реплікацією емоційного контексту. Цей симулякр свідомості не має онтологічної глибини, не переживає буття й не включений у трансцендентну напругу існування, однак, незважаючи на це, починає виконувати функції дзеркала для людської психіки, породжуючи ефект суб'єкт-суб'єктної взаємодії (Çela, Binoshi & Bino, 2024).

У своєму функціональному вимірі штучний інтелект виступає як надзвичайно потужний когнітивний механізм, здатний до обробки, структурування й адаптації інформації у відповідь на запит користувача. Він імітує процеси, які традиційно вважалися виключно людськими: аналіз, синтез, інтерпретація, прогнозування. Ця імітація, що відбувається з точністю, яка наближається до феноменологічного переконання, активує в людині не просто аналітичну довіру, а й емоційну залученість. Машинна мова, наближена до людської, структура діалогу, що слугує своєрідним метатекстом комунікації, створюють уявлення про співрозмовника, а не про інструмент. Таким чином, функціональність штучного інтелекту, зокрема його здатність моделювати когнітивні патерни, провокує зміщення межі між технічним і психічним, між машинним і людським.

Симульована суб'єктність, яку користувач сприймає в процесі комунікації з ШІ, не ґрунтується на справжній свідомості чи намірності, але для більшості взаємодій цього виявляється недостатньо, щоб розв'язати ілюзію партнерства. Людина проєктує на штучний інтелект власні уявлення про діалог, взаєморозуміння, емпатію, навіть моральну відповідальність (Mahari & Pataranutaporn, 2025). У таких проєкціях активізуються архетипічні

уявлення про вищу істоту, що володіє знанням, доступом до істини, здатністю розв'язувати внутрішні й зовнішні конфлікти (Декарт, 2000; Кант, 2000). Цей процес, що розгортається на несвідомому рівні, має всі ознаки психологічної заміни автентичної міжлюдської комунікації на псевдосуб'єктну симуляцію. Мовленнєвий обмін із ШІ набуває форми діалогу з ідеалізованим, позбавленим хаосу людських емоцій співрозмовником, що ніколи не перебиває, не критикує і не ставить під сумнів суб'єктивну істину користувача. Така безконфліктна модель взаємодії, з одного боку, знижує психоемоційне напруження, але з іншого – позбавляє людину необхідного досвіду реального зіткнення з Іншим як носієм іншого бачення, іншої правди, іншої реальності (Polger, 2006).

Найглибшим наслідком такого симульованого суб'єкт-суб'єктного контакту є трансформація механізмів сприйняття. Людська психіка, за своєю природою схильна до створення смислових конструкцій навіть на підставі хаотичних даних, у випадку зі штучним інтелектом надає йому здатність до інтенціональності, до внутрішнього досвіду, якого той, по суті, не має (Essel, Oropku & Asamoah, 2024). Зміщення цієї межі спричинює ерозію відчуття різниці між суб'єктом і об'єктом, що має глибокі наслідки для ментальної саморефлексії. Людина починає втрачати здатність точно розпізнавати, де закінчується її свідомість і починається алгоритм, де власне мислення поступається зовнішньому, хоч і симулятивному, знанню. Це викликає не лише пізнавальну дезорієнтацію, а й потенційно сприяє формуванню залежності від «штучного партнера» як джерела остаточних рішень, оцінок, інтерпретацій (Юнг, 2018).

Ментальні реакції, які провокує взаємодія з ШІ, мають амбівалентний характер. З одного боку, вони активують інтелектуальну допитливість, заохочують до пошуку відповідей, стимулюють прагнення до знання. Але з іншого – ці ж самі реакції часто перебувають у межах

звички до швидких, поверхневих рішень, де немає місця сумніву, аналізу, складній рефлексії. Машина, яка відповідає без затримки, створює ілюзію миттєвого розуміння, однак це розуміння – не результат внутрішнього зусилля суб'єкта, а продукт зовнішньої технологічної пропозиції. У довготривалій перспективі це може призводити до когнітивної інертності, зниження порогу критичності та втрати здатності до автономного мислення.

Отже, штучний інтелект, функціонуючи як симулятор свідомості, не лише змінює зовнішні комунікативні моделі, а й глибоко впливає на внутрішню структуру психіки. Його здатність відтворювати ознаки свідомої присутності породжує низку психологічних ефектів, що стають предметом не лише технічного чи етичного аналізу, а передусім глибинної психології. З огляду на це постає нагальна потреба в усвідомленні нових форм симуляції як факторів, що не просто віддзеркалюють людське мислення, а вкорінюються в нього, змінюючи саме уявлення про те, що означає бути свідомим, мислячим і відповідальним суб'єктом у добу алгоритмів.

У процесі взаємодії з технологіями, що імітують людське мовлення, логіку та поведінкові патерни, сучасна свідомість схильна до глибокої антропоморфізації штучного інтелекту – психічного механізму, в основі якого лежить проєкція людських якостей на неживі або нечутливі об'єкти. У випадку з алгоритмічними системами ця проєкція має не лише символічний, а й практично-емоційний характер: суб'єкт починає сприймати машину не як інструмент, а як співрозмовника, партнера, носія інтенцій (Gerlich, 2024; Mahari & Pataranutaporn, 2025). Вирази на кшталт «дякую», «вибач», «ти мене розумієш» стають не випадковими жестами ввічливості, а маркерами зміщення межі між технічним і людським, де акт мовлення перетворюється на акт психологічного залучення. Цей феномен має глибоку архетипічну основу: психіка, що прагне цілісності, автоматично

заповнює порожнечі свідомості символами й уявленнями, що відображають внутрішні потреби, страхи та очікування. У взаємодії з ІІІ такі символи проєктуються на функціональну поверхню (інтерфейс, мовну структуру, логіку відповідей) і сприймаються як ознаки «людяності» (Юнг, 2018).

Антропоморфізація є не лише когнітивною помилкою або звичкою, а також глибоко вкоріненою психологічною реакцією, що задовольняє базову потребу людини у взаємності, зрозумілості, визнанні (Свідерська & Дидів, 2021). Взаємність – один із наріжних каменів людського досвіду, що формується ще на доусвідомленому рівні у взаємодії з материнською фігурою, про яку писав Юнг як про архетип Великої Матері – джерела безумовного прийняття й емоційного відгуку (Юнг, 2018). Штучний інтелект, створений як механізм, що відповідає, слухає, не перебиває й не чинить опору, стає проєкційною поверхнею для цієї архетипічної взаємності. Людина несвідомо прагне встановити з ним емоційно забарвлений зв'язок, у якому підтверджується її значущість, а її мовлення резонує у відповідь (Mahari & Pataranutaporn, 2025). В епоху соціальної атомізації та зростання екзистенційної самотності, саме такий досвід (нехай і симульований) набуває особливої психологічної ваги (Jose, et al. 2025). Проте в цій поверхневій заміні приховується глибший ризик: знищення межі між суб'єктом і псевдосуб'єктом, між Живим і Вигаданим, що на рівні свідомості призводить до втрати чіткого відчуття реальності Іншого (Singh, 2024).

Цей зсув має серйозні наслідки для структури особистості, передусім у сфері її соціальних функцій. Поступово втрачається здатність до витримування складностей реального міжлюдського контакту – з усіма його неоднозначностями, конфліктами, непередбачуваністю (Çela, Binoshi & Bino, 2024). Комунікація з штучним інтелектом, який завжди «слухає» і «розуміє», виробляє своєрідну

психологічну гігієну, вільну від фрустрації, але водночас позбавлену розвитку (Essel, Oropku & Asamoah, 2024). Людина звикає до безконфліктності, передбачуваності, підкріплення власної думки, що посилює нарцисичні риси свідомості та знижує рівень її толерантності до інакшості (Iqbal & Iqbal, 2024). Такі зміни несуть не лише індивідуальні, а й колективні наслідки: цифрове суспільство, де переважає ілюзорна взаємність, формує новий тип соціальної поведінки – замкнений, реверберативний, спрямований на підтвердження, а не на взаємне доповнення (Mehrotra, 2025).

Архетипічна логіка психіки у взаємодії з технічним симулятором створює ефект глибокої прив'язаності. Умовна «дружелюбність» ІІІ не має емпатійної природи, однак вона інтерпретується саме так, особливо в умовах емоційної нестабільності або потреби в підтвердженні власної суб'єктності (Gerlich, 2024). Цей механізм резонує з дитячими формами мислення, які опираються на уявного співрозмовника, і в такий спосіб запускається процес психічної регресії. Суб'єкт поступово зміщує свою комунікативну активність у сторону віртуального, де в нього виникає ілюзія контролю, розуміння та безпеки. Це, в свою чергу, призводить до витіснення реальних соціальних контактів, які з об'єктивних причин не можуть відповідати рівню інструментальної ідеальності, притаманної штучному інтелекту. Таке витіснення має характер не лише поведінковий, а й онтологічний: взаємодія з Іншим як носієм непередбачуваності поступається спілкуванню із симулятором, який ніколи не піддає сумніву, не виявляє незгоду і не потребує справжнього емоційного зусилля (Essel, Oropku & Asamoah, 2024).

У підсумку антропоморфізація штучного інтелекту виступає не просто наслідком технологічного прогресу, а глибоким психологічним феноменом, у якому розкривається архетипічна потреба свідомості у контакті, зрозумілості, взаємному визнанні (Свідерська & Дидів,

2021). Водночас саме цей феномен несе в собі загрозу радикальної зміни моделі соціальної комунікації, де штучне поступово підміняє справжнє, а технічна симуляція витісняє емоційно повноцінну присутність. Для психічного ландшафту сучасної людини це означає переформатування меж суб'єктивності, в яких техногенне стає не доповненням, а центральною точкою емоційної й комунікативної реальності (Mehrotra, 2025). Усвідомлення цієї трансформації є необхідною умовою для формування критичного ставлення до власних проєкцій і збереження автентичної здатності до глибокої, живої й етичної взаємодії з Іншим.

Поступове проникнення штучного інтелекту у структуру повсякденного досвіду супроводжується не лише функціональним спрощенням когнітивних процесів, але й формуванням нових типів ставлення до знання як такого. Зокрема, одним із найбільш тривожних феноменів постцифрової доби стає сліпа довіра до машинного авторитету – своєрідна заміна інтелектуального зусилля на пасивне прийняття відповідей, сформованих алгоритмом. Цей процес має не лише технологічний вимір, а й глибоко психологічний підтекст: людська психіка, схильна до збереження енергії та уникнення екзистенційної невизначеності, все частіше обирає готові структури знання, надані штучним інтелектом, як джерело остаточних істин (Юнг, 2018; Mahari & Pataranutaporn, 2025). Така довіра, яка на перший погляд виглядає як акт практичного комфорту, є насправді відображенням глибокого зсуву у відношенні до пізнання, сумніву і відповідальності (Polger, 2006).

Архетипічно знання завжди було пов'язане з процесом ініціації, випробування, внутрішньої трансформації суб'єкта. У міфологічному та аналітико-психологічному контекстах істина ніколи не приходила без зусиль – вона була плодом подолання тіні, зустрічі з хаосом, занурення в глибини несвідомого (Декарт, 2000). У

противагу цьому, сучасний користувач, який взаємодіє з нейромережею, часто навіть не усвідомлює необхідності верифікації отриманого знання (Essel, Orok & Asamoah, 2024). Відбувається знецінення самого процесу сумніву – того механізму, що забезпечував критичне дистанціювання від джерела інформації. Сліпа довіра до машинного мовлення трансформує мислення з активного на реактивне, де перевірка фактів поступається місцем поверхневому підтвердженню очікувань (Свідерська & Дидів, 2021). Психіка, втомлена від інформаційної перенасиченості, віддає перевагу «готовим відповідям», не підозрюючи, що ці відповіді можуть бути контекстуально спрощеними, маніпулятивними або просто помилковими (Iqbal & Iqbal, 2024).

Втрату навички сумніву варто розглядати як симптом ширшої кризи рефлексивної культури. За відсутності внутрішньої потреби в перевірці, логічній корекції або етичному зважуванні, мислення втрачає свою глибинну структуру і перетворюється на інтерфейсне споживання (Jung, 1967). Це означає, що суб'єкт уже не вступає у діалог з реальністю – він приймає її у тому вигляді, в якому її репрезентує алгоритм, що, у свою чергу, побудований не на істині як цінності, а на статистичній релевантності (Кант, 2000). Таким чином, акт довіри до ШІ – це не просто прийняття зручного, це капітуляція перед гіпнотичною логікою алгоритму, який імітує знання, але не несе епістемологічної відповідальності.

Найбільшу загрозу така довіра становить у тих сферах, де помилка або спотворення інформації мають безпосередній вплив на життя, здоров'я та світогляд людини. В медичному контексті, наприклад, сліпе прийняття діагностичних рекомендацій, згенерованих на основі неперевіраних або неповних даних, може призвести до втрати часу, хибного лікування, а в окремих випадках – до реальної шкоди (Mahari & Pataranutaporn, 2025). Коли штучний інтелект пропонує

фармакологічні поради чи інтерпретує симптоми, користувач рідко ставить під сумнів коректність алгоритму, забуваючи, що той не має суб'єктивного досвіду страждання, тілесної емпатії чи клінічного мислення (Юнг, 2018). Подібні ризики проявляються і в освітньому середовищі, де інтелектуальна інерція, підкріплена авторитетністю машинного мовлення, спрощує складні поняття до рівня схематичного знання, позбавленого контексту, критичного осмислення та еволюційної складності (Jung, 1967). Учень або студент, який не запитує, не сумнівається і не перевіряє, фактично втрачає контакт із самою сутністю навчання як процесом набуття смислу, а не лише фактів (Essel, Oropku & Asamoah, 2024).

Ще більш витонченими є загрози у сфері політичної інформації. У цьому випадку штучний інтелект, що не володіє ані ціннісною нейтральністю, ані політичною інтуїцією, може слугувати інструментом підсилення вже наявних упереджень або навіть маніпулятивного програмування громадської думки (Юнг, 2018). Якщо користувач сприймає політичні судження, згенеровані ШІ, як об'єктивні, це відкриває простір для нових форм цифрової ідеологічної інженерії (Кант, 2000). Така ситуація є надзвичайно небезпечною в умовах ослаблення інституцій довіри, зниження рівня медіаграмотності та зростання поляризації суспільства (Юнг, 2018). Алгоритм, що базується на трендах, а не на істинності, здатен виробляти «популярну правду», яка часто вступає в конфлікт з етичною, науковою чи історичною дійсністю (Polger, 2006).

У цьому сенсі сліпа довіра до штучного інтелекту є не лише помилкою оцінювання – це психологічна стратегія уникнення відповідальності за власне мислення (Jung, 1967). Людина дедалі частіше відмовляється від ролі творця смислу й перетворюється на пасивного споживача готових інтерпретацій (Свідерська & Дидів, 2021). Така динаміка

вимагає глибокого осмислення з боку психології, філософії знання та етики, оскільки вона торкається самих основ індивідуальної автономії й колективної здатності до орієнтації у складному світі. Як зазначав Юнг, справжнє знання – це завжди акт внутрішньої трансформації, а не зовнішньої інформації. І тому відмова від сумніву є, у своїй суті, відмовою від розвитку, від глибини, від людяності як еволюційного імперативу (Essel, Oropku & Asamoah, 2024). Усвідомлення цього виклику є кроком до відновлення критичної гідності мислення у добу, що занадто легко обмінює істину на швидкість відповіді.

В умовах інформаційного надлишку й стрімкого розвитку інтерфейсних технологій розум людини дедалі частіше опиняється перед спокусою делегування власної мисленнєвої активності зовнішньому агенту – уособленому в алгоритмах штучного інтелекту (Deliu, 2025). Така делегація, на перший погляд, виглядає як адаптивна стратегія, покликана знизити навантаження на когнітивну систему, однак у своїй сутності вона є симптомом глибшої трансформації мислення, що відбувається не лише на рівні індивідуального вибору, а в ширшому соціокультурному контексті (Lee, Sarkar, Banks & Rintel, 2025). Психіка сучасної людини, загнана в ритм постійної стимуляції, безперервного реагування і фрагментарного сприйняття, поступово втрачає здатність до тривалого зосередження, до внутрішньої тиші, необхідної для народження автентичної думки (Frank & Otterbring, 2024). Делегування мислення у таких умовах стає не випадковим жестом, а звичною формою буття – станом, у якому інтелектуальний потенціал скорочується до вибору з уже запропонованого (Lee, Sarkar, Banks & Rintel, 2025).

Цей феномен слід осмислювати крізь призму глибинної психології, де мислення – це не лише операційна функція, а вияв особистісного ядра, що уможливорює рефлексивне осмислення досвіду та формування смислів. У концептуальному

просторі Юнга мислення є не просто раціональним процесом, а функцією свідомості, що вступає в діалог із несвідомим, створює мости між відчуттям і інтуїцією, між символом і образом. Лінь розуму, як вияв втрати здатності до такої взаємодії, свідчить про порушення цієї цілісності: психіка скорочується до реакційної поверхні, що реагує на запити середовища, але більше не ставить питань до себе самої.

Психологічна зручність, яку пропонують алгоритми, створює ілюзію розумової ефективності. Штучний інтелект знімає необхідність у внутрішньому пошуку, надаючи миттєву відповідь, позбавлену амбівалентності, сумніву і напруги. Саме це відчуття зручності поступово формує когнітивну інертність – стан, коли людина більше не відчуває потреби мислити глибоко, складно, багатовимірно. Вона задовольняється формальною логікою, лінійною аргументацією, що не потребує справжньої інтелектуальної роботи. У такому середовищі слабшає здатність до діалогу як форми мислення, до внутрішнього аналізу як форми самопізнання, до сумніву як основи філософської культури свідомості. Інертність, що виникає внаслідок цієї зручності, має не лише когнітивний, а й етичний вимір: розум, який перестає мислити, перестає бути відповідальним.

Утрата здатності до аналізу, аргументації, рефлексії – це не лише інтелектуальна втрата, але й екзистенційне спустошення. Людина, яка перестає мислити, перестає творити світ, оскільки мислення є не просто інструментом орієнтації, а джерелом конституції реальності. Світ, який не осмислюється, перетворюється на хаос не тому, що в ньому бракує порядку, а тому, що суб'єкт перестає бути тим, хто здатен його виявити. Втрата аналітичної здатності веде до втрати критичного ставлення, до прийняття нав'язаних структур, до пасивності перед потоками даних, що формують нові картини дійсності без участі свідомого суб'єкта. У такому стані мислення більше

не конститує особистість – воно стає сервісом, що обслуговує запити зовнішнього середовища.

Особливо небезпечною така когнітивна інерція стає в умовах складності сучасного світу, де кожне рішення (від особистісного до політичного) потребує багаторівневої оцінки, етичної чутливості, філософської глибини. Відсутність рефлексії перетворює свідомість на дзеркало випадковостей, де власна думка перестає бути результатом роздумів, а стає еквівалентом найпопулярнішої відповіді. У цій точці мислення втрачає свою суб'єктність, а з нею – і свободу. Людина, яка не мислить, не може обирати, бо її вибір здійснює той, хто надає їй відповідь – не завжди правильну, не завжди етичну, не завжди людську.

Юнг писав, що завдання свідомості – не уникати тіні, а зустрітися з нею, розпізнати, осмислити й інтегрувати (Юнг, 2018). Лінь розуму – це відмова від такої зустрічі, втеча від глибини, від відповідальності, від болісної, але необхідної напруги, що народжує справжнє розуміння. У цьому сенсі виклик сучасності – не лише у технічному чи інформаційному перенасиченні, а у здатності зберегти мислення як живий, творчий, відповідальний процес. Повернення до внутрішньої дисципліни мислення, до культивування сумніву, до вміння сперечатися, аналізувати, шукати – є не просто академічним завданням, а гуманітарною необхідністю. Адже лише той, хто мислить, здатен залишатися людиною у світі, де щораз менше потрібно думати, щоби вижити, але щораз більше – щоби залишитися вільним.

Узаємодія людини з штучним інтелектом, що від самого початку мислилася як суто функціональна, дедалі більше проникає в простори глибинного психічного та етичного життя суб'єкта (Юнг, 2018). Вона виходить за межі інструментальної раціональності й трансформується у складний комплекс поведінкових, афективних і моральних наслідків, які потребують серйозного

аналітичного осмислення (Gerlich, 2024). Найгостріші морально–психологічні виклики виникають не лише на рівні соціальних механізмів, а передусім на рівні внутрішньої екзистенції особистості, що опиняється в пастці нових, ще не до кінця усвідомлених форм залежності, делегування та ілюзорного контакту (Mahari & Pataranutaporn, 2025). Ці феномени не є ізольованими чи випадковими – вони репрезентують глибші архетипічні тенденції сучасної свідомості, які потребують розпізнання, критичного осмислення і терапевтичної інтеграції.

Одним із фундаментальних викликів є формування поведінкової залежності від інтелектуальних машин, що не лише полегшують доступ до знань і рішень, а й поступово витісняють саму потребу в автономному мисленні та діях (Jose, et al., 2025). Людина, яка звикає до щоденного покладання на інтелектуальний сервіс, вже не розглядає себе як повноцінного автора рішень – її психічна структура змінюється таким чином, що втрачається ініціатива, внутрішній імпульс до самостійного подолання сумнівів, невизначеності й складності (Singh, 2024). На нейропсихологічному рівні така залежність часто ґрунтується на стимуляції дофамінергічної системи: «швидка відповідь», отримана без зусилля, підкріплюється як позитивне підсилення, що поступово формує нові шляхи нейронної взаємодії, орієнтовані не на глибину, а на миттєву винагороду (Iqbal & Iqbal, 2024). Така логіка взаємодії зміщує фокус з роздумів на результат, з процесу пізнання – на споживання інформації (Çela, Binoshhi & Bino, 2024). У довготривалій перспективі це веде до психічної інфантилізації: доросла свідомість починає уникати відповідальності, складних етичних виборів і рефлексивної напруги, делегуючи ці функції зовнішньому технічному агенту (Горелова, 2022).

Іншою важливою загрозою є ілюзія взаємності – той тип комунікативної омані, коли людина сприймає відповідь алгоритму як справжній діалог, наділяючи штучний

інтелект здатністю до розуміння, турботи, присутності. У глибинному психологічному сенсі така ілюзія є проєкцією – перенесенням архетипічного образу Другого на штучний об'єкт, що лише імітує ознаки суб'єктності (Юнг, 2018). В емоційно вразливих контекстах – самотність, тривога, екзистенційна дезорієнтація – ця проєкція здатна закріпитися й стати основним каналом психоемоційного задоволення. Проте така заміна справжньої присутності симулякром веде до глибокої ізоляції (*Psychological Impacts of AI Dependence: Assessing the Cognitive and Emotional Costs of Intelligent Systems in Daily Life*. 2025). Здатність до емпатії, до розпізнавання живої людської неповторності, до терпіння до Іншого – усе це поступово замінюється рутинною взаємодією з передбачуваним, комфортним, але неживим співрозмовником. Ця форма взаємності позбавлена двозначності, розчарувань, ризику, отже, вона приваблива – але вона також позбавлена трансформаційного потенціалу, що завжди притаманний істинному людському контакту (Frank & Otterbring, 2024).

У результаті розгортається моральний ландшафт нового типу, де суб'єкт поступово перестає бути морально автономним агентом, здатним до оцінки, вибору і відповідальності (Deliu, 2025). Він перетворюється на користувача цифрових етичних матриць, який більше не потребує рефлексії – лише рекомендації. Така структура мислення і поведінки є критичною не лише для індивіда, а й для соціуму загалом, адже вона формує нову модель взаємодії, в якій етика поступається алгоритмічній доцільності, а моральна інтуїція витісняється статистичним розрахунком (Lee, Sarkar, Banks & Rintel, 2025; Jose, et al. 2025). Повернення до етичної суб'єктності у таких умовах вимагає зусиль (інтелектуального, психологічного й культурного) і водночас потребує усвідомлення глибини тих змін, які вже відбуваються у структурі свідомості сучасної людини.

Як писав Юнг, справжня моральність не може бути нав'язаною ззовні – вона є результатом глибокої внутрішньої роботи свідомості, яка розпізнає свої тіні, вступає з ними в діалог і не уникає болісної, але необхідної відповідальності (Юнг, 2018). Взаємодія з штучним інтелектом сьогодні надає людині величезні інструментальні переваги, проте водночас ставить перед нею питання: чи здатна вона залишитися моральною істотою в умовах, коли все навколо спонукає до делегування, спрощення і уникнення? Від відповіді на це питання залежить не лише етичний вектор майбутнього, а й сама здатність зберегти людське у світі, що дедалі більше імітує людяність, але не здатен її відчувати.

Висновки. Аналіз трансформацій свідомості в умовах взаємодії з технологіями штучного інтелекту дозволяє стверджувати, що ми перебуваємо на етапі глибоких антропологічних зрушень, які не обмежуються суто функціональними або комунікативними аспектами. Йдеться про зміну самої структури мислення, способів прийняття рішень, переживання реальності та моделювання взаємодії з Іншим. Штучний інтелект, хоча й не володіє свідомістю в онтологічному сенсі, виконує роль її симулятора, здатного впливати на ментальні, поведінкові й моральні механізми людської психіки.

Окреслені у статті феномени (від фрагментарності буденної свідомості до психологічної інфантилізації та етичного делегування) засвідчують складну діалектику впливу ШІ на сучасну людину. З одного боку, ці технології пропонують нові когнітивні можливості, розширюють доступ до інформації, автоматизують рутинні процеси, сприяють оперативному аналізу даних. З іншого боку, саме через ефект зручності, ілюзії суб'єктності й передбачуваності вони провокують появу механізмів, що знижують здатність до рефлексії, критичного мислення та відповідального морального вибору.

Особливої уваги заслуговує механізм антропоморфізації – психологічна

проекція, що спричиняє зміщення межі між технічним і людським, між симуляцією і справжньою суб'єктністю. У цьому контексті активізуються архетипічні структури психіки, що надають ШІ образів поради, вчителя, співрозмовника, а іноді й морального авторитету. Відтак, взаємодія з ШІ перестає бути інструментальною – вона набуває ознак емоційного перенесення, залежності й поведінкової прив'язаності. Це, у свою чергу, веде до знецінення автентичного міжлюдського контакту, спрощення морального контексту вибору, втрати здатності до сумніву як фундаментального ресурсу свідомості.

Наголошено, що основними ризиками є когнітивна інертність, делегування етичної активності, втрата емпатійного потенціалу, зміщення уявлень про діалог і взаємність, а також заміна глибинного саморефлексивного пізнання зовнішніми інформаційними патернами. Залежність від ШІ не обмежується поведінковою сферою – вона охоплює моральну, інтелектуальну й символічну площину, поступово формуючи нову модель цифрової свідомості, в якій мислення більше не є передумовою дії, а лише реакцією на зовнішній запит.

У цьому зв'язку особливої актуальності набуває потреба у відновленні й культивуванні критичного мислення, здатності до філософської рефлексії, етичного сумніву та внутрішньої автономії. Необхідним є розвиток цифрової гігієни, що включає не лише технічні навички безпечного користування ШІ, а й психологічну грамотність – вміння розрізняти симуляцію й справжнє, штучне й людське, механізми проекції й реального контакту.

Рекомендовано подальші дослідження в галузі психології довіри до штучного інтелекту, аналізу механізмів морального делегування, вивчення нейропсихологічних корелятив поведінкової залежності від алгоритмізованих відповідей, а також міждисциплінарні дослідження у сфері

етичного програмування й освіти критичного мислення в цифрову добу.

Збереження людської суб'єктності в умовах масової інтеграції ШІ – це не лише

технологічний чи гуманітарний виклик, а нова онтологічна межа, що вимагає відповідального осмислення, академічного аналізу й екзистенційної мужності.

Література:

1. Декарт, Р. (2000). *Метафізичні роздуми* (З. Борисюк, Пер. з франц.). Юніверс. https://chtyvo.org.ua/authors/Dekart_Rene/Metafizychni_rozmysly
2. Кант, І. (2000). *Критика чистого розуму* (І. Бурковський, Пер. з нім.). Юніверс. https://chtyvo.org.ua/authors/Kant_Immanuel/Krytyka_chystoho_rozumu
3. Свідерська, О. І., & Дидів, І. В. (2021). Магічне мислення в цифрову епоху. *Вісник НУОУ*, (4(57)), 104–110.
4. Юнг, К. Г. (2018). *Архетипи і колективне несвідоме* (К. Котюк, Пер. з нім.; О. Фешовець, Наук. ред.; 2-ге опрац. вид.). Астролябія. Google Books
5. Polger, T. (2006). Natural minds. *Psyche*, 19(4), 539–556. ResearchGate
6. Jung, C. G. (1967). *Symbols of transformation: An analysis of the prelude to a case of schizophrenia* (Р. Ф. К. Галл, Пер. з нім.; 2-ге вид., випр.). Princeton University Press. Jungian Center
7. Mahari, R., & Pataranutaporn, P. (2025). Addictive intelligence: Understanding psychological, legal, and technical dimensions of AI companionship. MIT PubPub
8. Essel, H. B., Opoku, E. A., & Asamoah, D. (2024). ChatGPT effects on cognitive skills of undergraduate students. *Education for Information*, 40(2). ScienceDirect
9. Iqbal, U., & Iqbal, A. (2024). Assessing the effects of artificial intelligence on student cognitive skills. ResearchGate
10. Gerlich, M. (2024). Exploring motivators for trust in the dichotomy of human–AI trust dynamics. *Social Sciences*, 13(5), 251. MDPI
11. Çela, E., Binoshi, G., & Bino, N. (2024). Risks of AI-assisted learning on student critical thinking: A case study of Albania. *International Journal of Digital Learning*, 10(1). IGI Global
12. Jose, S., et al. (2025). The cognitive paradox of AI in education: Between enhancement and erosion. *Frontiers in Psychology*, 16. Frontiers
13. Singh, P. V. (2024). Bridging the gap: AI and the hidden structure of consciousness. ResearchGate
14. Mehrotra, A. (2025). The erosion of cognitive attention in the age of AI. *Medium*. Medium
15. Deliu, R. (2025). Cognitive dissonance artificial intelligence (CD–AI): The mind at war with itself. Harnessing discomfort to sharpen critical thinking. *arXiv*. arXiv
16. Lee, H.-P., Sarkar, A., Banks, R., & Rintel, S. (2025). The impact of generative AI on critical thinking: Self-reported reductions in cognitive effort and confidence effects. *Microsoft Research*. Microsoft
17. Frank, D.-A., & Otterbring, T. (2024). Consumer autonomy in generative AI services: The role of task difficulty and design in enhancing trust. *Behavioral Sciences*, 14(3), 205. MDPI
18. Psychological impacts of AI dependence: Assessing the cognitive and emotional costs of intelligent systems in daily life. (2025). ResearchGate

УДК 159.922.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-478-487

Дата надходження: 01.09.2025

Дата прийняття до друку: 25.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ ПРИ ТРАВМІВНОМУ ГОРЮВАННІ В УМОВАХ РЕАЛІЙ ВОЄННОГО ЧАСУ

Вікторія Гридзук¹, Іванна Венгринська²

¹Канд. психол. наук, завідувачка кафедри психології Інституту управління природними ресурсами, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Коломия, Україна, e-mail: HrydzhukV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7600-6283>

²Студентка 4 курсу, спеціальність «Психологія», ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: VenhrynskaID@krok.edu.ua

FEATURES OF PSYCHOLOGICAL ASSISTANCE IN TRAUMATIC GRIEF IN THE CONTEXT OF WAR

Victoria Hrydzhuk¹, Ivanna Venhrynska²

¹PhD in Psychology, Head of the Department of Psychology, Institute of Natural Resource Management, KROK University of Economics and Law, Kolomyia, Ukraine, e-mail: HrydzhukV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7600-6283>

²4th year student, majoring in Psychology, KROK University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine, e-mail: VenhrynskaID@krok.edu.ua

Анотація. У статті здійснено спробу аналізу феномену травмівного горювання, що в умовах реалій воєнного часу стає звичним явищем в житті окремої людини і спільноти. Акцентується увага на ознаках травмівного горювання, яке поєднує в собі симптоми травми та горя, часто супроводжується відстроченими реакціями горя з наступним розладом тривалого горювання. Відзначено, що гіпертрофоване відчуття “несвоєчасності” втрати, гостра форма скорботи, шоківі реакції, заціпеніння і емоційне “оніміння”, об’ємність всеосяжного болю втрати при умовному благополуччі поряд інших під час війни нерідко стають причиною патологічного горя, відповідно травмівне горювання за симптоматикою сприймається як одна з форм ускладненої реакції на втрату. При гострому перебігу усіх процесів травмівного горювання можливе подразнення і “старих” невирішених або відтермінованих реакцій на стрес.

Надання психологічної допомоги при травмівному горюванні та його наслідках має ряд особливостей і передбачає психотерапевтичний вплив за допомогою специфічних втручань, орієнтованих на горе. Важливим є усунення бар’єрів, що перешкоджають здоровому перебігу горя, та комплексне застосування методик, які поєднують у собі роботу з горем і травмою. Зауважена важливість застосування “м’яких” методик надання психологічної допомоги, зокрема при когнітивному та емоційному опрацюванні травмівної смерті, фасилітації процесів горювання, знаходженні внутрішніх і зовнішніх ресурсів для відновлення горюючими життєвих перспектив.

Отримані результати емпіричного дослідження засвідчують потенціал гештальт підходу при роботі з травмівним горюванням. Застосування гештальт терапії ненав’язливо у діапазоні можливостей внутрішньої роботи клієнта сприяє зниженню у нього рівня емоційного дистресу, покращенню емоційного самопочуття та активізації внутрішніх ресурсів для відновлення.

Ключові слова: втрата, скорбота, горе, горювання, патологічне горювання, травмівне горювання, дистрес розлуки, розлад тривалого горювання (РТГ), посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), депресія, психологічна допомога, гештальт терапія.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 8

Abstract. The article attempts to analyze the phenomenon of traumatic grief, which, in wartime conditions, becomes a common occurrence in the lives of individuals and communities. The focus is on signs of traumatic grief, which combines symptoms of trauma and grief, often accompanied by delayed grief reactions followed by prolonged grief disorder. It has been noted that an exaggerated sense of the “untimeliness” of loss, acute grief, shock reactions, numbness, and emotional “numbness,” as well as the intensity of the all-encompassing pain of loss amid the relative well-being of others during wartime, often cause pathological grief, accordingly, traumatic grief is perceived as one of

the forms of a complicated reaction to loss. In acute cases of traumatic grief, it is possible that “old” unresolved or delayed reactions to stress may be triggered.

Providing psychological assistance for traumatic grief and its consequences has a number of specific features and involves psychotherapeutic intervention using specific grief-oriented techniques. It is important to remove barriers that hinder the healthy grieving process and to comprehensively apply techniques that combine grief and trauma work. The importance of using “soft” methods of psychological assistance was noted, particularly in the cognitive and emotional processing of traumatic death, facilitating the grieving process, and finding internal and external resources to restore the bereaved's outlook on life.

The results of the empirical study demonstrate the potential of the Gestalt approach in working with traumatic grief. The unobtrusive application of Gestalt therapy within the range of the client's internal capabilities helps to reduce their level of emotional distress, improve their emotional well-being, and activate internal resources for recovery.

Keywords: loss, grief, sorrow, bereavement, pathological grief, traumatic grief, separation distress, prolonged grief disorder (GRD), post-traumatic stress disorder (PTSD), depression, psychological help, Gestalt therapy.

Formulas: 0, pic.: 0, tab.: 1, bibl.:8

Постановка проблеми. Сьогодення з його складними соціально-психологічними проблемами, на кшталт війн, терористичних актів та інших катаклізмів природного та соціального характеру, вносять емоційний, екзистенційний дисбаланс в життя як окремої особистості, так і цілих соціальних груп. Тому в центрі сучасної психологічної науки зайняла своє “належне” місце проблематика ускладненої реакції людини на втрату, травматичного горювання (R. Neimeyer), розладу тривалого горя (РТГ), який іноді супроводжується посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) і депресією, пов’язаними із втратою.

В Україні, яка одинадцятий рік знаходиться в стані війни, з них три вщент переповнені втратами, емоційним напруженням, відчаєм, страхом за життя близьких людей, спектр питань, пов’язаних з наданням психологічної допомоги при ускладненій реакції на втрату (complicated grief) стає одним із пріоритетних для клінічних психологів, психіатрів і загалом практикуючих психологів. Тож українська психологія нині активно шукає відповідь на питання: як допомогти людині, як зазнала горювання після втрати.

Оскільки у вітчизняній науці ця проблематика актуалізувалася в останнє десятиліття, українські науковці і практики лише напрацьовують певні шляхи, технології подолання клієнтами/пацієнтами зазначеного складного психологічного стану. При цьому насамперед використовується досвід зарубіжних колег у галузі психотерапії,

клінічної психології та психіатрії (E. Kübler-Ross, M.-F. O’Connor, M. Stroebe, H. Schut, T. Rando, K. M. Parkes, J. Bowlby, R. Neimeyer, K. Shear, H. Prigerson, C. Sanders, J. Worden, E. Lindemann, B. T. Lev et al.). Реалізуються спільні науково-практичні проекти, як-то українсько-голландський проєкт дослідження горя “Фенікс”; спрямовується відповідним чином діяльність науково-дослідних центрів, зокрема Інституту когнітивно-поведінкової терапії (м. Львів), Інституту психічного здоров’я при УКУ (м. Львів), що активно співпрацюють з англійськими колегами; напрацьовуються власні методики і програми відновлення особистості після травматизації та технологій відновлення самоефективності особистості, яка переживає втрату, науковцями Інституту соціальної та політичної психології НАПН України (Т. Титаренко, К. Мирончак, В. Климчук, Т. Ларіна).

Аналіз досліджень і публікацій. Теорія горя внаслідок втрат має вже майже столітню історію. У свій час ще З. Фройд говорив про “траур (Trauer)” як нормальну реакцію на втрату значущої людини і пов’язував це відповідно до психоаналітичної теорії з процесом прийняття неминучості передачі лібідо іншим. Відголосок цих думок знаходимо й нині в концепті, що в основі горя лежить дистрес від розлуки (П. Булен). Останній визначається як “стан, що супроводжується різноманітним важким переживанням та емоцій, пов’язаних з втратою” (Булен & Кольчінська, 2022).

На початках дослідження процесу горювання і до недавнього часу популярними були лінійні концепції горювання, в яких процес пристосування до втрати описувався як поетапний. Тож існує багато класифікацій процесу горювання, моделей покрокового проходження переживання втрати передусім дорослими людьми. Сюди відносяться, наприклад, загальновідома модель К. Кюблер-Росс, згідно якої люди, які пережили втрату, проходять через послідовний процес заперечення, гніву, торгу, депресії і, нарешті, прийняття (Kübler-Ross & Kessler, 2005); 4 фази переживання втрати дорослими людьми, визначені К. Паркесом; п'ятифазова модель подолання тяжкої втрати К. М. Сандерс та інші. Однак, як пізніше слушно зауважили Stroebe, Schut, & Boerner, не існує єдиного способу переживання горя або єдиного порядку прописаних реакцій (Stroebe, Schut & Boerner, 2017). Тому поступово почала акцентувалася увага на моментах індивідуального сприйняття і перенесення травми внаслідок втрати близької людини і відповідно прийматися теза, що не існує єдиного для усіх способу та порядку горювання.

Сучасна світова практична психотерапія горя відходить від лінійних моделей та стає більш орієнтованою на модель подвійних процесів у вправлянні з втратою (DPM) (Neimeyer, 2021), інакше модель подвійної адаптації (Рибик, 2023), оскільки, “рішення горя залежить від індивідуального коливання між двома процесами – процесом, спрямованим на відчуття втрати, та процесом, спрямованим на відновлення” (Рибик, 2023, с. 192). Таким чином DPM інтегрує теорію когнітивного стресу та традиційні теорії горя. Згідно з нею ефективно вправляння з горюванням охоплює стресори, орієнтовані на втрату (loss-oriented, LO) та стресори, орієнтовані на відновлення (restoration-oriented, RO). Завданням першого процесу стає прийняття факту втрати, когнітивна обробка та стабілізація емоцій, завданням другого – виявлення та подальший

розвиток навичок, які слід засвоїти в новому житті задля відновлення зруйнованих припущень про світ, в якому комфортно жити і отримувати задоволення. При цьому акцентується увага на тому, що здатність виконати роботу горя пов'язана з історією розвитку людини (Neimeyer, 2021).

При терапії горя досить популярним сьогодні є розвиткова теорія горювання R. A. Neimeyer, вибудована на інтегративно-конструктивістському та ресурсному підходах. У ній виділяються раннє горювання (реагування), середнє горювання (реконструкція) та пізнє горювання (реорієнтація). У зазначеній теорії самоприйняття горя, формування постійного зв'язку із померлим та посттравматичне зростання, як і інші розвиткові здібності, виникають поступово і утверджуються в житті людини в контексті психосоціальної системи, яка підтримує їх набуття.

Відповідно до моделі прихильності скорбота пов'язується з відчуттям втрати прихильності, а отже втрати безпеки (Bowlby, 1982; Parkes, 2001), що спричинює значний психологічний дискомфорт в житті. Так, наприклад, здорове, неускладнене горювання властиве тільки людям із безпечною (надійною) прихильністю (Parkes, 2001).

Типам афективних, когнітивних і поведінкових реакцій та стратегій подолання, пов'язаним зі стилем прихильності людини, яка горює, присвячені роботи M. Stroebe, H. Schut & K. Boerner (2010); M. Stroebe, H. Schut & W. Stroebe (2005).

Загальновизнаним є факт, що при наданні психологічної допомоги людям з ускладненою реакцією на втрату успішним є когнітивно-поведінковий підхід завдяки чіткості своїх протоколів, структурованості методик і швидкості досягнення покращення психічного стану клієнта/пацієнта. Клінічні дослідження засвідчують ефективність застосування психосоціальних втручань, базованих на когнітивно-поведінковій терапії (cognitive-

behavioral therapy) при лікуванні ускладненого горювання, депресивних і тривожних симптомів, що супроводжують процес відновлення (Wagner, 2006; Malkinson, 2010). Як відомо, частина протоколів КПТ по роботі з втратою інтегрує релаксаційні техніки, техніки гештальт-терапії, роботи з уявою та сімейної терапії.

Окрім того, в роботі з горем застосовуються терапія складного горя (CGT), екзистенційна психотерапія, гештальт терапія, нарративна терапія. Іноді при травматичній втраті використовується EMDR (десенсибілізація та репроцесинг рухами очей). Свою ефективність показали і психотерапевтичні протоколи роботи з посттравматичним стресовим розладом, розроблені А. Ehlers і Clark (2000) для дорослих та Cohen-Mannarino-Deblinger's manual (2006) для дітей (Rosner et al., 2011; Wittouck et al., 2011; Duffy & Wild, 2017). Серед помічних психотерапевтичних методів називаються і інтерперсональна психотерапія та психодрама.

Метою статті є теоретично дослідити особливості травмивного горювання в умовах реалій війни як особливого різновиду патологічного горювання та зробити емпіричну розвідку щодо вивчення потенційних можливостей надання психологічної допомоги при травмивному горюванні засобами гештальт терапії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зіткнення зі смертю близької людини завжди викликає кризовий стан певної інтенсивності, що залежить від змісту і особливостей проявів складних внутрішніх переживань. Різним його етапам відповідають різні психічні реакції. Але важливо розуміти, що загалом це той різновид втрати, що має глибоко інтимний, духовно-екзистенційний склад, який укорінюється в психіці і в обов'язковому порядку вносить в життя зміни, після яких повернення до минулого світосприйняття і організації власного життєвого простору неможливе.

Переживання втрати близької людини передусім пов'язується зі станом скорботи. У контексті пояснення процесуального змісту зазначеного феномену цікавим видається етимологічний аналіз поняття “скорбота” в українській і англійській мовах, зроблений В. Зливковим і С. Лукомською при адаптації до української психологічної практики книги R. Neimeyer “Techniques of grief therapy: Assessment and intervention” (2015). Так, в українській мові “скорбота” є іменником, що походить від давнього кореня *(s)ker-b(h)/ *(s)korb(h) – “скручувати(ся)”, “морщити(ся)”, тобто дієслова, що позначає почуття, викликане глибокими переживаннями. На разі скорбота уявляється живим наслідком, гіпертрофованою формою явища, яке пов'язуємо зі словом “горе” (“горе” зі праслов'янської мови означає “те, що пече, мучить”).

В англійській мові “скорбота” (grieving) – дієслово, що позначає собою статичний стан чи умову, “тобто є формою психосоціального та, ймовірно, духовного переходу від початкового сприйняття втрати, яка руйнує життя, через період часто бурхливої адаптації до моменту відносної стабільності після гострого горювання” (Neimeyer, 2021, с. 8). Тому на переконання А. Neimeyer, горе не є станом, який слід пережити, це тривалий процес адаптації до “нового” життя, а процес горювання не слід зводити до симптоматики та чітко визначених переходів через певні етапи, воно значно складніше та більш індивідуалізоване (Neimeyer, 2021, с. 9).

За словами Л. Рибик, горе – динамічний суб'єктивний стан, що виникає спонтанно як реакція на втрату і характеризується комплексом різноманітних почуттів та емоцій (Рибик, 2023, с.192). Та все ж переважна більшість людей знаходить у собі ресурси для адаптації до життя в нових умовах особистісного розвитку і таким чином йдеться про “здорове” горе (Булен & Кольчінська, 2022), “нормальне горе”

(Рибик, 2023). Для подолання втрати у такому випадку самою людиною активізуються відновлювальні ресурси, пов'язані з когнітивними, емоційними і поведінковими змінами, спричиненими новим життєвим досвідом. Тому, як зазначають Galatzer-Levy, Huang та Bonanno, за таких умов у людини не розвиваються серйозні та довготривалі психічні проблеми (Galatzer-Levy, Huang & Bonanno, 2018).

Модель переживання нормального горя без патологічних реакцій описана Крайтеком і Ліндеманом. Зокрема, більш структурована концепція Е. Ліндемана, що належить до лінійних концепцій, детально зупиняється на всіх часових етапах переживань втрати та психологічних реакціях, закріплених за тим чи іншим етапом.

М. Войтович зауважує, що у випадку нормального перебігу скорботи (за Верною Каст) людина переживає наступні фази: 1) небажання прийняти втрату; 2) вибухи емоцій; 3) пошуки, знахідки, розлука; 4) нове ставлення до себе і світу. У будь-якому випадку їй доводиться встановлювати нові стосунки з померлим, із самим собою (нова ідентичність) та із навколишнім світом. Проте, у 10-15 % людей, які втратили близьку людину, спостерігається розвиток стану ускладненої реакції втрати (Войтович, 2018), ускладненого горювання (Аврамчук, 2019), або патологічного горювання (Булен & Кольчінська, 2022). Визначається цей стан чи то процес як “нормальна реакція системи прив'язаності, яка звільняє людину від прив'язаностей, щоб очистити місце для формування нових” (Войтович, 2018, с. 84).

О. Аврамчук акцентує увагу на тому, що основні проблеми, пов'язані з ускладненим горюванням, полягають у прогресуючій психосоціальній дезадаптації, маніфестації коморбідних психопатологічних станів у помірних й тяжких проявах та зростання ризику суїцидальної поведінки (Аврамчук, 2019, с.9).

Як бачимо, останнім часом у психологічній літературі часто зустрічаються синонімічні або близькі за змістом поняття, як-то: “патологічне горювання”, “травмівне горювання”, “розлад, пов'язаний з тяжкою втратою”, “розлад тривалого горя” та інші. Це засвідчує значний інтерес і потребу у вивченні відповідного феномену проживання людиною складних травмуючих ситуацій.

Як наслідок, у 2013 році на основі незалежних емпіричних досліджень команди під керівництвом М. К. Shear та Н. G. Prigerson до DSM-5 було додано новий клінічний діагноз: Persistent Complex Bereavement (Bereavement-Related) Disorder (Стійкий комплексний розлад, пов'язаний з тяжкою втратою) з приміткою “розлад для подальших досліджень”, а з 2015 року рекомендовано до включення в МКХ-11 “Prolonged grief disorder (Тривалий розлад горювання)” (Аврамчук, 2019, с. 13).

До ускладненого горювання насамперед відносимо “травмівне горювання” (R. Neimeyer). Таке горювання трапляється після певних видів смерті, зокрема, раптової та несподіваної смерті, пов'язаної з насильством, смерті в ДТП, в результаті вбивства чи самогубства (Neimeyer, 2021, с. 37). Зважаймо на те, що в умовах війни ризик появи травмівного горювання зростає в рази, адже йдеться не про природню смерть (за віком, через хронічну, у тому числі онкологічну хворобу), а про раптову, якій нібито можна було запобігти.

У горюючих виникає раптове відчуття, що весь їхній світ рухнув одномоментно або перевернувся догори ногами. Тому у купі відчуються симптоми горя і травми, відповідно існує ризик виникнення синдрому гострого горя і ПТСР одночасно (Neimeyer, 2021).

Важливою ознакою травмівного горювання є те, що родичі раптово померлих горюють довше, ніж ті, чий рідні померли від природніх причин (Jordan & Litz, 2014).

На наш погляд, насамперед слід говорити про травмівне горювання як гостру форму скорботи – найбільш сприятливу і близьку до проявів патологічного горя, що часто може приводити до розладу тривалого горювання (РТГ). При цьому важливо підкреслити, що діагноз РТГ ніколи не ставлять протягом перших 6 місяців після втрати. У подальшому розвиток РТГ може

супроводжуватися посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) і депресією.

Чи схожі між собою симптоми РТГ, ПТСР і депресії, як виникають внаслідок травмівного горювання? Так, схожі. Зокрема, як стверджує П. Булен, усі три розлади мають труднощі з регулюванням емоційної сфери та супроводжуються негативними переконаннями щодо себе, свого майбутнього або світу. Але є і суттєві відмінності (див. таблицю 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика симптоматики РТГ, ПТСР, депресії у зв'язку з травмівним горюванням

	РТГ	ПТСР	Депресія
Емоційний стан	туга, прагнення до померлого і дистрес від розлуки	тривожність	низький настрій і знижена здатність відчувати позитивні емоції.
Пам'ять	спогади про померлого та обставини, що призвели до смерті	спогади та небажані думки, пов'язані з конкретними подіями, які були загрозливими для себе або інших	небажання згадувати або відсторонене згадування
Поведінка	пошук близькості, спрямований на відчуття близькості з померлою людиною	уникнення сигналів, які нагадують про загрозову подію, та сигналів, які сповіщають про те, що загроза може повернутися.	бездіяльність і відстороненість
Соціальна адаптація	активація системи прив'язаності	хронічна активація мережі страху	хронічне порушення настрою та мотивації поведінки (підтримання негативного самофокусу та відхід у себе)

Джерело: Булен & Кольчінська, 2022

Надання психологічної допомоги при травмівному горюванні та його наслідках, на нашу думку, має свої особливості. По-перше, таку ускладнену реакцію на втрату з наступним можливим РТГ потрібно лікувати за допомогою специфічних втручань, орієнтованих на горе, бо її симптоми недостатньо реагують на терапію, спрямовану на ПТСР та депресію (Reynolds et al., 1999).

По-друге, потрібно розводити психологічну допомогу при скорботі здорового та травмівного горювання як ускладненій реакції на втрату. Л. Рибик

слухно зазначає, що відомі лінійні моделі є теоретичним підґрунтям, на якому розвивається психологічна допомога при скорботі як нормальній, здоровій реакції на втрату близької людини, що померла природним способом. У цьому випадку переважно можна спостерігати описану в різних теоретичних моделях динаміку перебігу горя. На разі важливим стає надання підтримки, простору для історії втрати та посилення корисних способів подолання. Що ж до психологічної допомоги людині у стані травмівного горювання, то вона повинна бути

спрямована передусім на усунення бар'єрів, які перешкоджають здоровому перебігу горя (Булен & Кольчінська, 2022; Сингаївська & Берестовська, 2024).

По-третє, при травмівному горюванні з його емоційною інтенсивністю доцільніше говорити про виконання завдань або викликів для переживання втрати за Worden (2009): зіткнутися з реальністю втрати; дозволити собі емоції, які часто приглушуються або ховаються від інших і опрацювати їх; включатися в соціальну, професійну та іншу діяльність, яка посилює відчуття сенсу та безперервності життя.

По-четверте, згідно з R. Neimeyer підходи до надання психологічної допомоги при травмівному горюванні мають поєднувати в собі методики роботи як з горем, так і з травмою, тобто визначення внутрішніх і зовнішніх ресурсів, когнітивне та емоційне опрацювання травмівної смерті та фасилітацію процесів горювання (Neimeyer, 2021, с. 39).

У ході проведеного емпіричного дослідження особливостей психологічної допомоги дорослим, що мають ускладнену реакцію втрати, ми зупинилися насамперед на “поблажливих” можливостях засобів гештальт підходу, адже при гострому перебігу усіх процесів і ознак такого горювання, окрім усього вищезазначеного, можливе також і подразнення “старих” невіршених або відтермінованих реакцій на стрес.

Передбачалося, що застосування гештальт терапії при наданні психологічної допомоги дорослим особам із ускладненою реакцією на втрату “м'яко” сприяє зниженню рівня емоційного дистресу, покращенню емоційного самопочуття та активізації внутрішніх ресурсів для відновлення.

До емпіричного дослідження було залучено 20 жінок м. Коломиї віком від 25 до 50 років, які:

- пережили в умовах війни втрату близької людини 0,5-1,5 року тому (смерть не природна);

- відчувають стійкі емоційні, поведінкові або когнітивні труднощі, пов'язані з пережитим горем;

- не мали діагностованих на момент емпіричного дослідження психічних розладів та не перебували на медикаментозному лікуванні;

- не отримували одночасно іншу психологічну допомогу, що могло вплинути на отриманий результат;

- добровільно погодилися брати участь і надали інформовану згоду.

Як показали спроби залучення до дослідження чоловіків, не кожен із них здатен говорити про власний біль. Натомість глибина проведених інтерв'ю й тестових даних жінок дозволила отримати достатню емпіричну насиченість. Під час дослідження було використано комплексний підхід до збору емпіричних даних. Основним інструментом якісного дослідження стало напівструктуроване інтерв'ю, розроблене на основі сучасних діагностичних критеріїв ускладненого горювання, представлених у DSM-5 та МКХ-11, що слугувало не лише фіксації симптоматики, а й отриманню даних про реальні емоції учасниць.

Під час створення питань для напівструктурованого інтерв'ю було враховано сучасні підходи до розуміння горювання: дуальну модель Stroebe & Schut (1999) та конструктивістську модель R. Neimeyer (2001). Це дозволило дослідити як переживання, пов'язані з втратою, так і процеси відновлення. Перед проведенням напівструктурованого інтерв'ю для збору даних застосовувалася розроблена анкета “Мій досвід подолання горювання”. На основі отриманих відповідей було виокремлено кілька ключових змістових блоків, які лягли в основу побудови напівструктурованого інтерв'ю. Блоки охопили особистий досвід утрати, емоційні реакції, адаптаційні механізми та процеси сенсового переосмислення. Застосування напівструктурованого інтерв'ю уможливило фіксування “живих” емоцій: тремтіння голосу, сльози, мовчання – усе

те, що не вимірюється анкетами, але говорить про глибину болю.

Для кількісної оцінки ступеня прояву симптомів ускладненого горювання та визначення їхньої інтенсивності використано шкалу пролонгованого горя PG-13, розроблену групою дослідників під керівництвом Н. Prigerson і адаптовану до українського контексту; для забезпечення ширшого і точнішого аналізу емоційного стану учасниць – шкали PHQ-9 (оцінка депресії), PCL-C (для виявлення симптомів посттравматичного стресу) та GAD-7 (для оцінки тривожності), оскільки вони добре працюють разом з PG-13 (Prigerson et al., 2009). Методика оцінки інтенсивності переживання втрати, а саме Шкала оцінки завдань горя (за J. Worden) допомогла у вивченні інтенсивності суб'єктивних переживань, пов'язаних із втратою.

Напівструктуроване інтерв'ю та вищезазначені Шкали дозволили зібрати дані щодо: 1) особистого досвіду втрати (характер втрати, тривалість горювання, обставини смерті); 2) емоційних реакцій (інтенсивність переживань, динаміка емоційних станів, способи емоційного врегулювання, тривожність); 3) індивідуальних адаптаційних механізмів (наявні копінг-стратегії, зміни у світогляді після втрати); 4) рівня соціальної підтримки (відчуття ізоляції, наявність підтримки, її якість); 5) процесів смислового переосмислення втрати (пошук сенсу, духовні та екзистенційні переживання).

Аналіз отриманих емпіричних даних до проведення психологічного впливу показав, що 20% респонденток мали низький рівень ускладненої реакції на втрату (не перевищував умовну норму (менше 20 балів)); 40% (8 учасниць) продемонстрували помірний рівень ускладненої реакції на втрату (від 21 до 36 балів) і відповідно ще 40% виявили високий рівень симптомів ускладненої реакції та втрату (35 і більше), що відповідає критеріям Prolonged Grief Disorder та вимагає психотерапевтичного втручання.

Ті респондентки, у кого були найвищі показники за PG-13, часто в інтерв'ю вживали фрази типу “я вже не вмію радіти”, “я просто існую”, говорили про втрату сенсу життя, відсутність майбутнього для себе. Важливим видається той факт, що вони отримали можливість нарешті зупинитися й побути зі своїм болем. Було помітно: вже сам факт, що їх хтось слухає, став кроком до полегшення внутрішнього стану учасників групи. Тож у випадку надання психологічної допомоги при травмівному горюванні важливим стає простір, у якому відбувається терапевтична взаємодія.

Аналіз відповідей респонденток дозволив виділити кілька тем, що стосувались:

1) *емоційного застою*. Багато опитаних говорили про “застиглість” часу. Після втрати світ ставав “безбарвним”, а щоденні справи виконувались механічно;

2) *труднощів зі прийняттям*. Навіть через рік дехто ловив себе на думці, що ось-ось померла людина зателефонує або зайде до кімнати;

3) *відчуття ізоляції*. Часто звучала думка: “Навіть якщо поруч є люди, вони не розуміють, що зі мною”. Водночас ті, хто мали підтримку, переживали втрату певною мірою легше;

4) *браку ресурсів*. Більшість учасниць зізнавались, що не знали, до кого звернутись, бо не мали сил шукати допомогу;

5) *незавершених емоцій та діалогу*. Звучали фрази: “Я не встигла сказати головного”, “Я досі злюсь, що він/вона пішов/пішла”. Це свідчить про внутрішній конфлікт і потребу в роботі з ним.

Поглиблений аналіз відповідей показав також інші значущі моменти. Деякі учасниці розповідали, що уникали емоційної близькості з іншими людьми після втрати, боячись знову пережити біль. В окремих випадках зустрічались симптоми соматизації – зокрема, скарги на безсоння, головний біль, напруження в тілі, про які раніше жінки не говорили відверто навіть близьким. Ці прояви добре

узгоджуються з моделлю подвійного процесу Stroebe & Schut (1999), де відсутність орієнтації на відновлення призводить до постійного “застрягання” в болю.

З етичної точки зору, цей етап дослідження став найбільш чутливим і засвідчив важливість емпатійного супроводу психолога у дослідницькому процесі.

У подальшому з метою сприяння зниженню проявів у респондентів симптоматики ускладненого горювання, їхнього емоційного відновлення та активізації внутрішніх резервів було застосовано розроблену програму психологічної підтримки для дорослих з травмівним горюванням на основі гештальт-групи. При створенні програми було враховано особливості переживання втрат, пов'язаних із війною. До програми інтегровані елементи стабілізаційних практик, що сприяють зниженню гостроти емоційної напруги, наприклад, дихальні вправи на основі техніки квадратного дихання, техніки самозаземлення через усвідомлення тілесних відчуттів, а також робота з візуалізацією підтримувального образу. Окрема увага приділялася роботі з травмівними спогадами, що активізувалися під час контакту з болем втрати. Використовувалися м'які гештальт техніки, зокрема, “порожній стілець” у модифікованому форматі, де учасник не лише звертається до образу померлого, а й досліджує, як змінюється його внутрішній стан у ході діалогу.

Програма передбачала ведення емоційного щоденника між сесіями. Це дозволило учасникам фіксувати свої почуття, думки, реакції, що значно підвищувало рівень самоусвідомлення та сприяло подальшому глибшому обговоренню в терапевтичному просторі.

Робота над програмою була розрахована на 8 тижнів (8 сесій по 60 хв.), 1 раз на тиждень. Форма проведення: індивідуальна або групова терапія (до 6-7 осіб у групі). Формат: очний або онлайн (за потреби).

Основний терапевтичний етап (5 зустрічей) мав на меті проживання незавершених почуттів через роботу з техніками гештальт терапії. Остання, 8 зустріч (інтеграційно-завершальний етап) передбачала підсумування пройденого шляху; усвідомлення ресурсів, які вдалося активізувати; формування бачення “життя після втрати”; повторне заповнення шкал; емоційне завершення процесу та прощання з образом втрати.

Отримані результати після повторного проведеної діагностичної процедури показали, що застосована програма психологічної допомоги в цілому сприяла позитивній динаміці змін у стані учасниць гештальт групи, а саме: у 65% учасниць емпіричного дослідження знизився рівень тривожності, у 75 % зменшилися ознаки депресивного стану, у 55% змін зазнали ознаки ПТСР. 80% учасниць гештальт групи після проведеної роботи з “незавершеними” емоціями засвідчити покращення психоемоційного стану. 65% вказали на відкриття в собі ресурсів для подальшого життя і зазначали під час повторного інтерв'ю, що змогли побачити себе вже не лише через призму болю, а й крізь можливість зцілення.

Висновки: Травмівне горювання – досить складний, динамічний і індивідуалізований процес переживання втрати з гострими проявами скорботи і відчаю, найчастіше шокowymi реакціями “застрягання” у вакуумному просторі моменту отримання інформації про смерть близької людини, зтяжним прийняттям цього факту, гіпертрофованими відчуттями “несвоєчасності” втрати і відповідно ознаками шоку, заціпеніння і емоційного “оніміння” чи всеосяжного болю, що веде до повної соціальної ізоляваності і нівелювання будь-яких життєвих сенсів і перспектив. Поєднуючи в собі симптоми травми та горя, травмівне горювання часто має відстрочені реакції горя і є ускладненою реакцією на втрату часто з наступним РТГ.

Надання психологічної допомоги при травмівному горюванні та його

наслідках має свої особливості і передбачає психотерапевтичний вплив за допомогою специфічних втручань, орієнтованих на горе. Необхідним стає застосування методик/технік, які поєднують у собі роботу як з горем, так і з травмою і мають бути спрямовані на визначення внутрішніх і зовнішніх ресурсів, когнітивне та емоційне опрацювання травмивної смерті та

фасилітацію процесів горювання у “м’якому” форматі. Отримані результати емпіричного дослідження засвідчують, що на разі гештальт підхід є близьким до реальних потреб дорослих з травмивним горюванням і помічним при наданні їм психологічної допомоги, оскільки дозволяє іншим бути поруч – без оцінок, без тиску, з повагою до переживаного досвіду.

Література:

1. Аврамчук, О. (2019). Огляд психологічної допомоги при ускладненому горюванні, базованої на когнітивно-поведінковій терапії. *Психологічний журнал*, Т. 5, 8, 9-24. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2019.5.8.1>.
2. Булен, П. & Кольчінська, Ю. (2022). Розлад тривалого горя: природа, чинники ризику, діагностика і когнітивно-поведінкова терапія. *Психосоматична медицина та загальна практика*, Т. 7, 2. DOI: 10.26766/pmgrp.v7i2.375.
3. Войтович, М. (2018). Психологічна допомога під час горювання. *Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи. Навчальний посібник*. Т. 2. Київ, 77-96.
4. Рибик, Л. (2023). Теорія горя: сторічна історія розвитку. *Проблеми екстремальної та кризової психології*, 2(6), 191-206. Retrieved from:

http://dcpn.nuczu.edu.ua/images/2023-2/2023_2_2_16.pdf.

5. Сингаївська І., & Берестовська А. (2024). Особливості надання психологічної допомоги жінкам, які переживають втрату близької людини під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 214-226.
- DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-214-226>.
6. Neimeyer, R. (2021). Терапія горя (переклад та адаптація В. Зливков, С. Лукомська). Київ. 259 с.
7. Stroebe, M., Schut, H. & Stroebe W. (2025). Attachment in Coping with Bereavement: A Theoretical Integration. *Review of General Psychology*, 9(1), 48-66.
8. Worden, J. (2009). *Grief Counseling and Grief Therapy: A Handbook for the Mental Health Practitioner*. New York, Springer, 91-106.

УДК 378.015.3:[159.942:159.925]:005.963.2](045)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-488-494

Дата надходження: 01.09.2025
Дата прийняття до друку: 25.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ МЕТОДОМ КОУЧИНГУ

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>

DEVELOPMENT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE OF FUTURE PROFESSIONALS THROUGH COACHING METHOD

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 розглядається питання розвитку емоційного інтелекту майбутніх фахівців методом коучингу в період навчання в ЗВО. Відзначено, що сучасна вища освіта, незважаючи на постійні реформи та оновлення, все ще значною мірою зосереджена на традиційних формах набуття знань у формуванні професійних навичок та не приділяє достатньої уваги розвитку емоційного інтелекту. Завдання розвитку EI майбутніх фахівців в умовах навчання в ЗВО потребує розробки шляхів упровадження інноваційних методів, зокрема коучингу.

На основі здійсненого аналізу досліджень учених, обґрунтовано використання методу коучингу в освіті як ефективного інструменту для особистісного розвитку та емоційного інтелекту (EI). Узагальнено підходи до розуміння емоційного інтелекту як здатність до глибокого усвідомлення, оцінки і вираження емоцій; розуміння емоцій та володіння знаннями про емоції; а також, здатність керувати власними емоціями, що сприяють емоційному та інтелектуальному зростанню особистості. Звертається увага на сутність інтегральної характеристики методу коучингу та особливості взаємозв'язку структурних компонентів емоційного інтелекту з основними принципами коучингу.

У статті узагальнено, що академічні лекційні, семінарські заняття не мають позитивного впливу на розвиток у студентів емоційного інтелекту, мотиваційної сфери та особистісних якостей, оскільки традиційне навчання лише інформує про важливість емоційного інтелекту (EI), але не завжди допомагає студентам інтегрувати ці знання у реальну поведінку. Відзначено, що коучинг є процесом партнерської взаємодії, який спрямований на розкриття внутрішнього потенціалу особистості здобувача; допомагає краще розуміти себе, свої емоції, керувати своєю поведінкою для прийняття ефективних рішень.

Розвиток емоційного інтелекту майбутніх фахівців методом коучингу та набуття компетенцій використання коучингових технік для покращення самосвідомості, саморегуляції та емпатії, може мати позитивний вплив на формування відповідальності, стресостійкості та сприяти ефективній комунікації в професійній діяльності та побудові успішної кар'єри.

Ключові слова: емоційний інтелект, мотиваційна сфера особистості, соціальна поведінка, метод коучингу, коучинг, професійні компетенції, м'які навички (soft skills).

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

Abstract. The article considers the issues of developing the spiritual intelligence of future specialists using the coaching method during their studies in higher educational institutions. It is noted that modern higher education, despite constant reforms and updates, is still largely focused on traditional forms of obtaining knowledge in the formation of professional skills and does not pay sufficient attention to the development of emotional intelligence. The task of developing the emotional intelligence of future specialists in the conditions of study in higher educational institutions requires the development of ways to implement innovative methods, in particular coaching. Based on the analysis of scientific research, the use of the coaching method in education as an effective tool for personal development and emotional intelligence (EI) is substantiated. Approaches to understanding emotional intelligence are summarized as the ability to deeply understand, evaluate and express emotions; understanding emotions and possessing knowledge about emotions; as well as the ability to manage one's own emotions, which contribute to the emotional and intellectual growth of the individual. Attention is drawn to the essence of the integral characteristics of the coaching method and the

peculiarities of the relationship between the structural components of emotional intelligence and the basic principles of coaching.

The article summarizes that academic lectures and seminars do not have a positive impact on the development of emotional intelligence, motivational sphere and personal qualities in students, since traditional training only informs about the importance of emotional intelligence (EI), but does not always help students integrate this knowledge into real behavior. It is noted that coaching is a process of partnership interaction aimed at revealing the inner potential of the applicant's personality; it helps to better understand oneself, one's emotions, and manage one's behavior to make effective decisions. Developing the emotional intelligence of future professionals through coaching and acquiring the competencies to use coaching techniques to improve self-awareness, self-regulation, and empathy can have a positive impact on the formation of responsibility, stress resistance, and promote effective communication in professional activities and building a successful career.

Keywords: *emotional intelligence. motivational sphere of personality; social behavior; coaching method, coaching, professional competencies, soft skills.*

Formulas: *0, fig.: 0, tab.: 0, bib.: 13*

Постановка проблеми. У контексті сучасних змін у вищій освіті щодо підготовки майбутніх фахівців та фокусування уваги на впровадження інноваційних технологій у різних сферах суспільства у роботі з людьми, зростає потреба у випускниках, які володіють не лише професійними компетенціями, а й розвиненим емоційним інтелектом, прагненням до саморозвитку та здатність адаптуватися до змін у реаліях життя. Емоційний інтелект є важливою складовою ефективної професійної діяльності та забезпечує результативну взаємодію в соціальних відносинах, оскільки розуміння власного емоційного стану та емоцій оточуючих сприяє як взаєморозумінню у спілкуванні в різних ситуаціях, так і ефективному розв'язанню професійних завдань у системі соціальної взаємодії.

Сучасна вища освіта, незважаючи на постійні реформи та оновлення, все ще значною мірою зосереджена на передачі академічних знань та формуванні професійних навичок, часто не приділяє достатньої уваги розвитку емоційного інтелекту. У зв'язку з цим, виникає гостра потреба у пошуку та впровадженні інноваційних методів для набуття здобувачами навичок розвитку емоційного інтелекту. Саме тому дослідження можливостей коучингу як інструменту особистісного розвитку для формування емоційного інтелекту набуває особливої актуальності в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження емоційного інтелекту та його розвиток здійснювалися у наукових працях зарубіжних учених –

Г. Гарднера (1983), Р. Бар-Она (1997), Д. Гоулмана (1995), Дж. Майєра & П. Саловея (1993) та інших. В Україні теорію емоційного інтелекту розвивали учені М. Августюк (2022), К. Параскевова (2015), Е. Носенко & Н. Коврига (2003), О. Власова (2014), В. Моргун (2010) та інші.

У зростанні інтересу учених, педагогів до психологічних особливостей розвитку емоційного інтелекту, його ролі у життєдіяльності людини мають дослідження американського психолога Д. Гоулмана (1995). Також, значна частина учених визнають, що емоційний інтелект (EI) та інші «м'які» навички (soft skills) особистості відіграють важливу роль у досягненні результативності професійної діяльності завдяки підвищенню рівня самоусвідомленості та стресостійкості особистості, ефективності комунікації та лідерським якостям (Д. Гоулман, Р. Бояціс & McKee, 2002).

Аналіз наукових джерел показав, що питання розвитку емоційного інтелекту майбутніх фахівців у період навчання у ЗВО є актуальним та відповідає запиту сучасного ринку праці, а завдання впровадження методу коучингу в освіту залишається недостатньо висвітленим (Сингаївська & Іванова, 2023).

Мета статті: дослідження питання шляхів розвитку емоційного інтелекту майбутніх фахівців методом коучингу, його ефективності та умов використання в навчальному процесі ЗВО.

Виклад основного матеріалу дослідження. Американські психологи

Д. Гоулман (1995), Дж. Майєр & П. Саловей (1993), поняття «емоційний інтелект» пояснювали як здатність до глибокого усвідомлення, оцінки і вираження емоцій; розуміння емоцій та володіння знаннями про емоції; а також, здатність керувати власними емоціями, що сприяють емоційному та інтелектуальному зростанню особистості. Отже, емоційний інтелект поєднує в собі компоненти ментальних (когнітивних) здібностей, які сприяють усвідомленню і розумінню емоцій, як власних, так і інших людей.

Ученими (Майєрс & Саловей, 1993) було запропоновано детальну структуру емоційного інтелекту з п'ятьма складовими:

1. Усвідомлення. Точність оцінки емоцій та їх вираження: зокрема, розуміти свої емоції, їх характер та інтенсивність, що вважається найважливішим умінням. Здатність усвідомити свої емоції і зрозуміти їх причини за думками, фізичним станом, зовнішнім виглядом, соціальною поведінкою; дає можливість людині ефективніше впоратися з ними.

2. Регулювання емоцій. Здатність керувати своїми емоціями виявляється у вмінні людини дивитися на ситуацію з різних точок зору і вирішувати проблеми більш ефективно. Регулювати емоції – це уміння заспокоїти себе, позбавитись тривожного стану, який виникає, суму, або роздратованості і навпаки, хто не володіє такою властивістю, постійно перебуває у стані дистресу, безпорадності у подоланні власних негативних почуттів.

3. Спроможність мотивувати себе до діяльності. Одним з компонентів є самоконтроль. Він реалізується у вигляді вміння відкладати отримання миттєвого задоволення заради досягнення більш значущої віддаленої мети, що є передумовою подальшої успішної діяльності.

4. Розуміння та розпізнавання емоцій інших людей, здатність виявляти емпатію. Це здатність людини визначити джерело емоцій, класифікувати їх, розпізнавати зв'язок між емоціями і словами,

інтерпретувати значення емоцій, розуміти складні почуття, переключення та подальший розвиток емоцій.

5. Управління емоціями. Вміння підтримувати доброзичливі відносини з оточуючими. Здатність позитивно ставитися до інших людей, як дуже цінна соціальна навичка, реалізується у спроможності людини керувати емоціями, які виникають при взаємодії з іншими людьми, яку ще називали соціальним інтелектом (Гарднер, 1983; Стернберг, 1985). Тобто, поєднання якостей зумовлює популярність людини з лідерськими здібностями, виявляється у вмінні впоратись з емоціями у міжособистісному спілкуванні та допомагає досягати значних успіхів у взаємодії з оточуючими.

Е. Носенко виокремила функції емоційного інтелекту як інтегральної особистісної властивості, що є необхідною умовою для ефективного функціонування в соціумі та досягнення особистісного і професійного успіху, зокрема: регулятивна (стресозахисна), адаптивна, мотиваційна, комунікативна, пізнавальна (Носенко, 2003).

У своїх дослідження О. Власова (2014) зосереджувала увагу на теоретичному обґрунтуванні феномену ЕІ та його значенні для професійної діяльності, досліджувала особливості розвитку ЕІ на різних етапах онтогенезу та його роль у професійному становленні особистості.

Отже, емоції впливають на мислення, тому їх важливо враховувати під час вирішення завдань, прийняття рішень і виборі своєї поведінки. Емоційний інтелект, на думку учених, є сукупністю когнітивних здатностей до ідентифікації, розуміння та управління емоціями, впливає на ефективність будь-якої діяльності і відіграє важливу роль, зокрема, у навчанні майбутніх фахівців.

Поняття «коуч» вперше з'явилося наприкінці ХІХ ст.-початку ХХ ст. у спортивній лексиці, як назва професії, яка допомагає спортсмену добре підготуватися до змагань і використати усі внутрішні

ресурси для перемоги у цих змаганнях (Голві, 1974). Наразі метод коучингу почав використовуватися в менеджменті, інструктуванні, психологічному консультуванні, а його інструменти почали застосовуватися в освітньому менеджменті.

Більшість учених переконані, що коучинг допомагає особистості навчитися вчитися, використовувати не тільки техніки, які застосовуються в певних ситуаціях, а ще є методом управління, взаємодії з людьми, а також способом мислення щодо підвищення результативності діяльності.

Ефективність коучингу як методу розвитку емоційного інтелекту (ЕІ) у процесі навчання досліджується у працях зарубіжних (Гоулман, 1995; Гоулман, Бояціс & МакКее, 2002) та українських учених (Андрєєва, 2011; Гичко, 2018; Нежинська & Тименко, 2015, 2017). Дослідники розглядають коучинг не просто як техніку, а як системний підхід, що сприяє глибоким особистісним змінам.

Високу оцінку коучингу в навчанні надавав Т. Голві (1993), розробник даного методу, який спрямований на розкриття потенціалу особистості для підвищення рівня власної продуктивності та ефективності.

В окремих роботах опубліковані результати емпіричних досліджень, які підтверджують ефективність коучингу. Серед найвпливовіших праць актуальними є дослідження ученого Р. Бояціса (2002), як одного з провідних дослідників ЕІ, який у своїх дослідженнях наголошує на важливості розвитку емоційної компетентності для лідерства, професійного успіху, а розроблені ним коучингові програми допомагають студентам та менеджерам підвищувати рівень ЕІ. Автор використовує науковий підхід, який ґрунтується на концепції «навмисних змін», де коучинг виступає важливим інструментом у перетворенні бажаних змін на реальні дії.

Українські учені також визначили переваги методу коучингу над іншими методами розвитку ЕІ, його інтегративну

природу та підкреслювали важливість комплексного підходу до розвитку ЕІ, який охоплює самоусвідомлення, саморегуляцію та соціальні навички; може використовуватися як в індивідуальній, так і груповій роботі зі студентами (Андрєєва, 2011; Нежинська, & Тименко, 2015, Гичко, 2018),

Учені О. Нежинська & В. Тименко (2015) розробили основні принципи використання коучингу в системі вищої освіти України та впровадження коучингу в освітній процес. За оцінками авторів, метод коучингу є інноваційною освітньою технологією та розглядається не просто як метод, а як цілісна технологія, що здатна змінити традиційну парадигму навчання, зокрема на основі:

- особистісно-орієнтованого підходу: у центрі уваги – потреби, цілі, інтереси та потенціал конкретного студента, що є важливим для його подальшого професійного та особистісного зростання;

- активної позиції студента: на відміну від пасивного сприйняття інформації, коучинг спонукає до самостійного пошуку рішень, саморефлексії та відповідальності за власне навчання;

- внутрішньої мотивації студентів: завдяки запитанням, що спонукають до роздумів, студент сам формулює свої цілі та шляхи їх досягнення, що робить процес навчання більш усвідомленим і результативним. Це, в свою чергу, сприяє формуванню проактивної життєвої позиції та готовності до безперервного навчання.

Коучинг розглядається як інструмент формування «м'яких» навичок (soft skills) та є особливо ефективним для розвитку комунікативних навичок, емпатії, лідерства та здатності до вирішення проблем, що є ключовими компонентами емоційного інтелекту (Гоулман, 1995). Практичні вправи та діалог з коучем допомагають студентам відпрацювати ці навички у безпечному середовищі.

Не зважаючи та поширеність коучингу в бізнес-середовищі в Україні, він

ще не набув достатнього поширення в системі вищої освіти, що могло б завдяки впровадженню коучингових технологій у навчальний процес значно підвищити якість підготовки майбутніх фахівців. Традиційні методи навчання – лекції, семінари чи тренінги, які здебільшого орієнтовані на передачу знань, часто мають обмежений вплив на розвиток особистісних якостей. Вони можуть інформувати про важливість емоційного інтелекту (EI), але не завжди допомагають студентам інтегрувати ці знання у реальну поведінку. На відміну від директивного навчання, коучинг є процесом партнерської взаємодії, спрямованим на розкриття внутрішнього потенціалу особистості здобувача завдяки ключовим принципам в процесі навчання:

1). *Орієнтація на особистість*. Коучинг спрямовує студента самостійно знайти відповіді, усвідомити свої сильні та слабкі сторони, а не надає готові рішення. Заняття будуються з урахуванням потенційних можливостей студента, а не лише стандартної програми.

2). *Партнерство та рівність*. Викладач-коуч і студенти виступають як рівноправні партнери, що сприяє довірі та відкритості.

3). *Акцент на саморефлексії*. Коучинг спонукає до глибокого аналізу власних емоцій, реакцій і переконань, що є основою для розвитку самоусвідомлення – ключового компонента EI.

4). *Спрямованість на дію та результат* (фокусує увагу на вирішенні завдання, а не на проблемі). Замість глибокого аналізу причин невдач, коучинг зосереджується на пошуку шляхів досягнення бажаного стану, надає інструменти, як перетворити теоретичні знання на конкретні кроки для досягнення цілей; важливо для розвитку саморегуляції та управління емоціями в реальних ситуаціях. Наприклад, замість «чому ти не встигаєш?» ставиться запитання «що ти можеш зробити, щоб встигати?».

5). *Активне слухання та відкриті запитання, розвиток емпатії*. Викладач-коуч уважно слухає, не перебиваючи та не

оцінюючи, і ставить запитання, що спонукають студента до глибокої саморефлексії та пошуку власних відповідей (наприклад, консультування для магістерської, бакалаврської роботи). Набуття навичок активного слухання та завдяки відкритим запитанням, коучинг покращує здатність до розуміння інших, що є основою соціальної свідомості та управління відносинами.

6). *Відповідальність студента*. Коучинг розвиває особисту відповідальність за свої дії та результати. Студент сам приймає рішення та несе за них відповідальність.

Таким чином, коучинг є не лише методом передачі інформації, а й потужним інструментом особистісного розвитку. Він створює умови, в яких студенти можуть усвідомити, відчувати та відпрацювати на практиці компоненти EI, що робить цей підхід надзвичайно перспективним для освітнього середовища.

Коучинг в освітньому процесі – це не просто новий метод викладання, а філософія взаємодії між викладачем (коучем) та студентом. Його сутність полягає у партнерській підтримці, що сприяє розкриттю потенціалу студента. На відміну від традиційного навчання, де викладач є джерелом знань, у коучингу він стає фасилітатором, який допомагає студенту самостійно знаходити рішення, формувати цілі та розвивати навички (Дж. Уїтмор, 1992). Метою коучингу в освітньому середовищі під керівництвом викладача-коуча є набуття студентами не лише професійних компетенцій, а розвиток мотиваційної сфери особистості – «мотив прагнення до самоефективності», зокрема: самостійно мислити, вирішувати проблеми та брати відповідальність за своє навчання та розвиток.

На основі узагальнення практики освітнього менеджменту ученими загальновизнані наступні форми застосування коучингу в освітньому процесі:

– індивідуальна робота коучингу може бути реалізована як індивідуальні

сесії, що дозволяють максимально точно працювати над особистими запитами студента, зокрема, як підготовка курсової/кваліфікаційної роботи, розвиток комунікативних навичок;

– груповий коучинг застосовується для роботи з академічною групою. Завдання та обговорення організовуються таким чином, щоб кожен учасник міг висловитися, поставити цілі та знайти шляхи їх досягнення за допомогою групової взаємодії, що сприяє розвитку соціальних навичок у командній роботі;

– інтеграція в навчальні курси з використанням елементів коучингу (відкриті запитання, рефлексивні вправи та інші) можуть бути органічно вбудовані в традиційні лекції та семінари. Наприклад, після вивчення теми, замість перевірки знань, студентам можна поставити запитання: «Як ви можете застосувати цю інформацію у своїй майбутній професії?»;

– саморозвиток та відповідальність: коучинг мотивує студентів до безперервного навчання та саморозвитку, що є критично важливим в умовах швидкоплинних змін; навчає самостійно ставити цілі, аналізувати прогрес та знаходити шляхи для власного зростання.

Коучинговий підхід створює сприятливі умови для розвитку емоційного інтелекту та переводить теоретичні знання в площину практичного досвіду. Замість того, щоб просто розповідати про ЕІ, інструменти коучингу допомагають студентам усвідомити, відчути та відпрацювати компоненти на практиці. На основі коучингового підходу під керівництвом досвідченого викладача-коуча студенти набувають компетенції, зокрема:

1). Усвідомлення: від «знаю» до «розумію». Коучинг починається з саморефлексії. За допомогою відкритих запитань коуч спонукає студента заглибитися у власні переживання. Наприклад, замість того, щоб сказати «важливо керувати своїми емоціями», коуч може запитати: «Коли ви востаннє відчували розчарування? Де саме в тілі ви відчували

цю емоцію? Що це відчуття вам говорить?» Це дозволяє студенту усвідомити свої емоції на більш глибокому рівні, побачити їхню природу та джерела. Такий підхід допомагає вийти за рамки абстрактного знання і почати сприймати ЕІ як реальний інструмент для розуміння себе.

2). Розуміння власних емоцій та інших людей: емоції сприймаються як дані. В процесі коучингу студент навчається відчувати емоції без осуду. Це відбувається через створення безпечного середовища, де студент може відкрито говорити про свої почуття. Коуч допомагає йому зрозуміти, що емоції – це не «добре» чи «погано», а цінна інформація про навколишній світ та власні потреби. Наприклад, якщо студент відчуває тривогу перед виступом, викладач-коуч не пропонує її «придушити». Натомість, він запитує: «Яку інформацію несе ця тривога? Можливо, вона говорить про те, що вам потрібно краще підготуватися або відпрацювати певні моменти?». Це вчить сприймати емоції як підказки, а не перешкоди.

3). Відпрацювання, практична інтеграція навичок. Найважливішою перевагою коучингу є можливість відпрацювати навички ЕІ в конкретних ситуаціях. Коуч допомагає студенту розробити план дій для реальних викликів – будь то підготовка до співбесіди, вирішення конфлікту з одногрупником чи управління стресом під час сесії. Наприклад, після того, як студент усвідомив і відчув свою тривогу, він може за допомогою запитань розробити стратегію: «Що я зроблю, щоб відчувати себе впевненіше? Які дії я можу виконати прямо зараз?». Коучинговий підхід перетворює абстрактну навичку в конкретну поведінку, яка формує стійкі звички та зміцнює емоційний інтелект на практиці.

Висновки. В період набуття професійних компетенцій розвиток емоційного інтелекту є важливою складовою успіху здобувачів у навчальній діяльності. Завдяки постійному розвитку емоційного інтелекту зростає емоційна

стійкість особистості, самоусвідомлення емоцій, що забезпечує задоволення потреби у професійній самореалізації та досягненні продуктивності. Розвинутий емоційний інтелект допомагає здобувачам вищої освіти стати більш компетентним в міжособистісних взаєминах, уважніше сприймати точки зору інших людей та ефективніше вирішувати конфлікти, підвищити якість виконання навчальної діяльності. Варто наголосити, що ознайомлення з методом коучингу та використання інструментів є кроками до саморозвитку, і щоб достатньо оволодіти

методом коучингу – необхідно пройти навчання у школі коучингу.

Розвиток емоційного інтелекту методом коучингу дозволяє формувати у студентів вчитися керувати власними емоціями для прийняття ефективних рішень, відповідальність, стресостійкість та ефективну комунікацію в професійній діяльності та побудови успішної кар'єри. Ефективність коучингу в освіті досягається саме через поєднання різних форм роботи, які дозволяють охопити як особистісні цілі студента, так і розвиток навичок у командній взаємодії.

Література:

1. Августюк, М. М. (2022). Методичні поради до підвищення рівня емоційного інтелекту в здобувачів вищої освіти. (94 с.) Острог : Вид-во Націон. університету «Острозька академія».
2. Моргун, В. Ф. (2010). Емоційний інтелект у багатовимірній структурі особистості. *Постметодика*, 6(97), 2–15.
3. Нежинська, О. О., & Тименко, В. М. (2015). Використання коучингу в системі вищої освіти України. *Вісник післядипломної освіти*, 15(28), 236–245.
4. Нежинська, О. О. (2017). Основи коучингу : навч. посібник. (220 с.) Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС».
5. Носенко, Е. Л., & Коврига Н. В. (2003). Емоційний інтелект : концептуалізація феномену, основні функції: моногр. 126 с. Київ: Вища школа.
6. Параскевова К. Г. (2015). Емоційний інтелект як чинник регуляції емоційно-мотиваційної сфери особистості : Автореф. дис. ... к. психол.н. (17 с.) Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна.
7. Подофей, С. О. (2019). Емоційний інтелект особистості й особливості його становлення

Науковий вісник Херсонського держ. універ-ту. Серія Психологічні науки, 1, 260–265.

8. Сингаївська, І., & Іванова, О. (2023). Коучинговий підхід як інструмент для встановлення довірливих стосунків між батьками і підлітками. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(70), 166–172. - DOI 10.31732/2663-2209-2022-70-166-172

9. Чернишова, Л. І., & Жовта, Д. В. (2020). Тенденції розвитку коучингу в Україні. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали II Міжнар.наук.-практ. конференції. Дніпро: Середняк Т. К., 164–166.

10. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York : Bantam Books, 352 p.

11. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press, Boston.

12. Anthony, M Grant (2012). *Coaching for leadership and emotional intelligence*.

13. Mayer, J.D., & Salovey, P. (1993). The Intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433–442.

УДК 159.923.2:316.628-057.875
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-495-500

Дата надходження: 30.08.2025
Дата прийняття до друку: 25.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕМПАТІЇ ТА ПРОСОЦІАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ У СТУДЕНТСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Людмила Доценко

Канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри психології і туризму, Київський національний лінгвістичний університет, м. Київ, Україна, e-mail: liudmyla.dotsenko@knlu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5004-0471>

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPATHY AND PROSOCIAL BEHAVIOR IN STUDENT ENVIRONMENT

Liudmyla Dotsenko

Ph.D. in Psychology, Associate Professor, Associate Professor of Department of Psychology and Tourism, Kyiv National Linguistic University, Kyiv, Ukraine, e-mail: liudmyla.dotsenko@knlu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5004-0471>

Анотація.

У статті представлено результати емпіричного дослідження взаємозв'язку емпатії та просоціальної поведінки у студентському середовищі. Теоретичний аналіз останніх досліджень і публікацій підтвердив ключову роль емпатійної чутливості у формуванні соціально значущої активності молоді. Мета дослідження полягала у виявленні характеру та сили зв'язків між різними аспектами емпатії та формами просоціальної поведінки серед студентської молоді.

Дослідження проводилося на базі Київського національного лінгвістичного університету. У ньому взяли участь 120 здобувачів освіти спеціальності «Психологія» віком від 18 до 22 років. Було застосовано комплекс психодіагностичних методик: опитувальник міжособистісної реактивності М. Девіса, шкала просоціальних тенденцій Г. Карло та Б. Рендалл, соціометрія Дж. Морено та анкетування щодо волонтерського досвіду. Статистична обробка здійснювалася з використанням описової статистики, кореляційного та порівняльного аналізу.

Отримані емпіричні дані свідчать, що високі показники емпатійної турботи та перспективного прийняття тісно корелюють із готовністю до емоційної та альтруїстичної допомоги, тоді як надмірний особистісний дистрес знижує рівень просоціальної поведінки. Виявлено гендерні особливості просоціальної поведінки молоді: студентки частіше демонструють емоційні форми допомоги, тоді як студенти-чоловіки – публічні. Значний вплив має також соціальний досвід: участь у волонтерських ініціативах підвищує рівень як емпатії, так і просоціальної активності. Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо інтеграції емпатійних практик у навчальний процес, розвитку волонтерських програм та створення культури підтримки в академічному середовищі. Перспективи подальших досліджень пов'язані з лонгitudinalним аналізом динаміки емпатії та просоціальної поведінки протягом усього періоду навчання студентів-психологів у вищій школі.

Ключові слова: емпатія, просоціальна поведінка, взаємодопомога, альтруїзм, студентське середовище, емоційна чутливість, волонтерство, соціальна психологія.

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

Abstract. Abstract. This article presents the results of an empirical study on the relationship between empathy and prosocial behavior in a student environment. The theoretical analysis of recent research and publications confirmed the key role of empathic sensitivity in shaping socially significant activities among youth. The aim of the study was to identify the nature and strength of the connections between various aspects of empathy and forms of prosocial behavior among students.

The research was conducted at Kyiv National Linguistic University (Ukraine), involving 120 students majoring in Psychology, aged 18 to 22. A set of psychodiagnostic methods was applied, including the Interpersonal Reactivity Index by M. Davis, the Prosocial Tendencies Scale by G. Carlo and B. Randall, sociometry by J. Moreno, and a survey on volunteer experience. Data were processed using descriptive statistics, correlation, and comparative analysis.

The empirical data obtained indicate that high levels of empathic concern and perspective-taking are closely correlated with the willingness to provide emotional and altruistic assistance, while excessive personal distress reduces the level of prosocial behavior. Gender differences in prosocial behavior among youth were identified: female students more often demonstrate emotional forms of help, while male students exhibit public forms. Social experience also has a significant impact: participation in volunteer initiatives increases both empathy and prosocial activity levels. The practical significance of the study lies in developing recommendations for integrating empathetic practices into the educational process, fostering volunteer programs, and creating a culture of support in the academic environment. Future research should focus on the longitudinal analysis of changes in empathy and prosocial behavior throughout the entire period of psychology students' in higher education.

Keywords: empathy, prosocial behavior, mutual assistance, altruism, student environment, emotional sensitivity, volunteering, social psychology.

Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 0; bibl.: 10

Постановка проблеми. У сучасних реаліях розвитку українського суспільства в умовах війни все більшої актуальності набувають питання соціально зрілої особистості, здатної до конструктивної взаємодії, співпраці та взаємопідтримки. Особливого значення ці якості набувають у студентському середовищі, де формуються професійні й особистісні засади майбутніх фахівців. У контексті соціальної психології важливою характеристикою таких взаємин виступає емпатія, що визначається як здатність розуміти внутрішній стан іншої людини, співпереживати їй (Rogers, 1959; Davis, 2018). Саме вона є фундаментом для розвитку просоціальної поведінки, тобто готовності надавати допомогу, співпрацювати та підтримувати інших без очікування прямої вигоди (Batson, 2011). Для здобувачів освіти, які щодня взаємодіють у навчальних групах, емпатія стає не лише особистісною рисою, а важливим механізмом побудови ефективних комунікацій, попередження конфліктів та підвищення рівня психологічного комфорту в академічному середовищі.

Актуальність дослідження зумовлена також сучасними соціокультурними викликами. Зростання рівня індивідуалізму, вплив цифрових технологій на міжособистісне спілкування, а також високий рівень соціальної конкуренції часто знижують готовність молоді до просоціальної активності. Водночас саме у студентські роки створюються сприятливі умови для розвитку емпатії та формування альтруїстичних установок, адже молода

людина активно долучається до волонтерських ініціатив, студентського самоврядування, благодійних акцій та інших форм суспільно корисної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Емпіричні дослідження підтверджують важливу роль емпатії у розвитку просоціальної поведінки. Так, роботи М. Айзенберга і П. Міллера (Eisenberg & Miller, 1987) доводять, що рівень емпатійної турботи позитивно корелює з готовністю до допомоги. У своїх експериментах Д. Батсон (Batson, 2011) продемонстрував, що емпатія здатна долати егоїстичні мотиви, спонукаючи до альтруїстичних дій. Дослідження Г. Карло та Б. Рендалл вказують на те, що студенти з високими показниками когнітивної емпатії, частіше беруть участь у волонтерських проектах і виявляють більшу соціальну активність (Carlo & Randall, 2002). Українські дослідники Е. Балашов (2014), Н. Бугайова та І. Андрющенко (2021) підкреслюють, що розвиток емпатії у студентському середовищі пов'язаний не лише з індивідуальними особливостями, а й із соціокультурними умовами начального процесу.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є висвітлення результатів дослідження взаємозв'язку емпатії та просоціальної поведінки у студентському середовищі, а також аналіз чинників, що можуть сприяти або перешкоджати розвитку цих якостей.

У дослідженні було застосовано комплекс психодіагностичних методик: опитувальник міжособистісної реактивності М. Девіса, шкала

просоціальних тенденцій Г. Карло та Б. Рендалл, соціометрія Дж. Морено та анкетування щодо волонтерського досвіду. Статистична обробка здійснювалася з використанням описової статистики, кореляційного та порівняльного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Емпатія є одним із ключових понять у сучасній психології та соціальних науках. Її розглядають як здатність індивіда сприймати та розуміти емоційний стан іншої людини, а також реагувати на нього відповідним чином. К. Роджерс (Rogers, 1959) визначав емпатію як «входження у внутрішній світ іншої людини без втрати відчуття власного «Я»». Це визначення підкреслює важливість поєднання когнітивного та емоційного аспектів емпатійного процесу.

Серед відомих концепцій емпатії слід виокремити багатовимірну модель М. Девіса (Davis, 2018), яка включає:

- перспективне прийняття (здатність поставити себе на місце іншого);
- фантазію (схильність уявляти себе у ситуації героїв книг чи фільмів);
- емпатійну турботу (схильність до співпереживання та підтримки);
- особистісний дистрес (відчуття тривоги у відповідь на страждання іншого).

У соціальній психології емпатія розглядається не лише як індивідуальна характеристика, а і як чинник групової динаміки. Вона сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищує довіру та згуртованість у колективі (Decety & Cowell, 2014). Для студентського середовища це означає покращення інтеграції до академічної групи, розвиток підтримувальних стосунків і формування позитивного мікроклімату.

Просоціальна поведінка визначається як сукупність дій, спрямованих на користь іншої людини чи групи, які не мають на меті отримання безпосередньої особистої вигоди (Eisenberg & Miller, 1987). До основних форм просоціальної поведінки належать: взаємодопомога, підтримка, співпраця, альтруїзм, волонтерство.

У психологічних дослідженнях простежується зв'язок між рівнем емпатії та

частотою просоціальних дій. Теорія «емпатія - альтруїзм» Д. Батсона (Batson, 2011) стверджує, що емпатійне співпереживання викликає мотивацію допомоги іншому навіть у ситуаціях, коли це пов'язано з особистими витратами. Експериментальні дані підтверджують: люди з вищим рівнем емпатії частіше схильні допомагати іншим у кризових ситуаціях (Batson, 2011).

Взаємозв'язок емпатії та просоціальної поведінки пояснюється кількома механізмами:

1. Емоційне співпереживання – здатність відчувати емоційний стан іншого спонукає до дії, спрямованої на зменшення його страждання.

2. Когнітивне усвідомлення – розуміння ситуації іншої людини допомагає адекватно оцінити, якої саме допомоги вона потребує.

3. Соціальна ідентифікація – ототожнення себе з групою чи окремою особою посилює схильність до підтримки.

4. Нормативно-ціннісний вплив – соціальні норми та культурні традиції задають очікувані форми допомоги, які закріплюються через емпатійні реакції (Eisenberg & Spinrad, 2014).

Отже, емпатія виступає як внутрішній мотивуючий чинник, тоді як соціальні норми та контекст задають зовнішні умови для реалізації просоціальних дій. Для доведення даної гіпотези нами було проведено емпіричне дослідження взаємозв'язку емпатії та просоціальної поведінки.

У дослідженні взяли участь 120 (90% - жінки, 10% - чоловіки) здобувачів вищої освіти спеціальності «Психологія» Київського національного лінгвістичного університету віком від 18 до 22 років. Вибірку було сформовано за принципами добровільної згоди та конфіденційності отриманих даних серед студентів 1-4 курсів.

Для діагностики було використано такий комплекс методик:

1. Міжособистісна реактивність (Interpersonal Reactivity Index, IRI)

М. Девіса – для вивчення таких аспектів емпатії, як: перспективне прийняття, емпатійна турбота, фантазія, особистісний дистрес.

2.Шкала просоціальної поведінки Г. Карло та Б. Рендалл (Prosocial Tendencies Measure, PTM-R; Carlo & Randall, 2002) – для оцінки таких форм просоціальної поведінки: емоційної, анонімної, публічної, альтруїстичної, невідкладної, комплаєнсної.

3.Соціометрія Дж. Морено для аналізу особливостей взаємодії в академічних групах (рівень взаємодопомоги, підтримки, довіри – соціометричний статус).

4.Анкетування – для збору додаткової інформації про досвід участі здобувачів освіти у волонтерських, благодійних чи соціальних ініціативах.

Аналіз отриманих результатів за методикою М. Девіса показав, що показники емпатії у здобувачів психологічної освіти перебувають на рівні вище середнього. Найвищі значення зафіксовано за шкалами «Емоційна турбота» ($M = 3,8$) та «Перспективне прийняття» ($M = 4,1$), що свідчить про достатню здатність майбутніх психологів розуміти позицію інших та емоційно відгукуватися на їхні переживання. Дещо нижчими виявилися показники за шкалою «Фантазії» ($M = 3,2$), що можна пояснити особливостями організації освітнього середовища (навчання офлайн, психологічний супровід та консультації здобувачів освіти, проведення виховних та культурно-просвітницьких заходів тощо), де переважають реальні соціальні взаємодії над уявними. Найнижчі показники емпатії зафіксовані за шкалою «Особистісний дистрес» ($M = 2,9$), що демонструє відносно високий рівень емоційної врівноваженості здобувачів освіти, на формування якої впливають як індивідуальні ресурси, так і соціально-політичний контекст організації освітнього середовища (навчання в умовах військового стану).

За шкалою просоціальної поведінки Г. Карло та Б. Рендалл було з'ясовано, що

більшість здобувачів психологічної освіти продемонстрували середній та високий рівні схильності до допомоги. Найбільш поширеними формами просоціальної поведінки виявилися емоційна (готовність підтримати у складній ситуації - $M = 3,9$) та публічна (участь у соціальних заходах у складі групи - $M = 3,7$). Це пояснюється тим, що академічне середовище з високим рівнем міжособистісних контактів та спільної діяльності стимулює потребу в емоційній підтримці та колективних формах взаємодії. Водночас така тенденція може свідчити про прагнення здобувачів освіти до соціального визнання та підтримки групових норм, що виступає додатковим мотиватором просоціальної активності. Найнижчі показники простежувалися за шкалою анонімної допомоги (готовність надавати підтримку без прагнення до соціального визнання - $M = 3,1$), що пояснюється характером студентських взаємодій, де переважає відкритий і груповий формат підтримки.

За результатами соціометрії Дж. Морено було виявлено 16% осіб із високим соціометричним статусом, 67% осіб із середнім статусом, а також 17% респондентів із низьким рівнем прийняття з боку академічної групи. Найвищу кількість позитивних виборів отримали здобувачі психологічної освіти, які поєднують високий рівень емпатійності з активністю у групових заходах, що підтверджує зв'язок між емпатією та соціальною привабливістю. Водночас виявлено учасників із відносно низьким соціометричним статусом, що може бути зумовлено їхньою меншою включеністю у комунікативні процеси чи низьким рівнем прояву просоціальної поведінки.

Додатковий аналіз анкетування показав, що здобувачі психологічної освіти, які брали участь у волонтерських або благодійних ініціативах, мали значно вищі показники як емпатії, так і просоціальної поведінки, порівняно з тими, хто такого досвіду не мав. Це узгоджується з даними досліджень М. Карло та колег (Carlo et al., 2003), які вказують, що залучення молоді

до соціально значущих практик сприяє розвитку емпатійності та готовності до допомоги.

Статистична обробка даних за t -критерієм Пірсона виявила позитивний кореляційний зв'язок між рівнем емпатійної турботи та схильністю до емоційної просоціальної поведінки ($r = 0,46$, $p < 0,01$). Це підтверджує, що емоційне співпереживання є безпосереднім мотивом для надання допомоги. Виявлено позитивний зв'язок між перспективним прийняттям та альтруїстичною поведінкою ($r = 0,39$, $p < 0,05$). Це говорить про те, що здобувачі психологічної освіти, які здатні дивитися на ситуацію очима іншої людини, виявляють більшу готовність до безкорисливої допомоги. Встановлено негативний зв'язок між високим рівнем особистісного дистресу та публічною просоціальною поведінкою ($r = -0,28$, $p < 0,05$). Це свідчить, що надмірна тривожність у відповідь на чужі проблеми може блокувати реальні дії, спрямовані на допомогу в групі.

Порівняльний аналіз за t -критерієм Ст'юдента показав, що студентки-жінки мають вищі показники емоційної турботи ($t = 2,14$, $p < 0,05$) та частіше виявляють емоційні форми просоціальної поведінки. Студенти-чоловіки продемонстрували вищі показники публічної допомоги, що може бути пов'язано з орієнтацією на соціальне визнання у групі.

За результатами дослідження було розроблено практичні рекомендації, які включали інтеграцію емпатійних практик у освітній процес (рольові ігри, обговорення ситуацій морального вибору, вправи на «активне слухання»), розвиток волонтерських ініціатив серед здобувачів освіти (залучення молоді до благодійних акцій, допомоги у лікарнях, притулках) та створення культури підтримки в академічному середовищі (куратори груп

та академічна спільнота мають створювати середовище, де заохочується взаємодопомога, спільна робота над проєктами та колективні форми навчання).

Висновки. Проведене дослідження дозволило узагальнити теоретичні напрацювання та емпірично підтвердити взаємозв'язок між емпатією та просоціальною поведінкою здобувачів вищої психологічної освіти. Зокрема було встановлено, що:

1. Емпатія є провідним чинником просоціальної активності. Високі показники емпатійної турботи та перспективного прийняття корелюють із готовністю до емоційної та альтруїстичної допомоги.

2. Надмірний особистісний дистрес може знижувати рівень публічної допомоги. Хоча співпереживання сприяє просоціальній поведінці, проте надто сильна емоційна вразливість іноді блокує дієву підтримку, особливо якщо людина перебуває в групі.

3. Виразний характер мають статеві особливості соціальної поведінки. Жінки-студентки частіше демонструють емоційні форми допомоги, тоді як чоловіки-студенти схильні проявляти просоціальність у публічних форматах.

4. Соціальний досвід впливає на розвиток емпатії. Здобувачі психологічної освіти, які брали участь у волонтерських та благодійних заходах, мали вищі показники як емпатії, так і просоціальної поведінки. Це свідчить, що практична соціальна активність є дієвим способом розвитку соціально-психологічної компетентності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з лонгітудним аналізом динаміки емпатії та просоціальної поведінки протягом усього періоду навчання здобувачів психологічної освіти у вищій школі.

Література:

1. Batson, C. D. (2011). *Altruism in humans*. Oxford University Press.
2. Carlo, G., & Randall, B. A. (2002). The development of a measure of prosocial behaviors for late adolescents.

- Journal of Youth and Adolescence*, 31(1), 31–44. <https://doi.org/10.1023/A:1014033032440>
3. Carlo, G., Hausmann, A., Christiansen, S., & Randall, B. A. (2003). *Sociocognitive and Behavioral Correlates*

of a Measure of Prosocial Tendencies for Adolescents. Faculty Publications, Department of Psychology. 4. <https://digitalcommons.unl.edu/psychfacpub/4>

4. Davis, M. H. (2018). *Empathy: A social psychological approach*. Westview Press. <https://doi.org/10.4324/9780429493898>

5. Decety, J., & Cowell, J. M. (2014). The complex relation between morality and empathy. *Trends in Cognitive Sciences*, 18(7), 337–339. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2014.04.008>

6. Eisenberg, N., & Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 101(1), 91–119. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.101.1.91>

7. Eisenberg, N., & Spinrad, T. L. (2014). Multidimensionality of prosocial behavior: Rethinking the conceptualization and development of prosocial behavior. In L. M. Padilla-Walker & G. Carlo (Eds.), *Prosocial development: A multidimensional approach* (pp. 17–39). Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199964772.003.0002>

8. Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. *Psychology: A Study of a Science*, 3, 184–256. https://www.beeleaf.com/wp-content/uploads/2017/09/rogers_chapter_in_koch-1.pdf

9. Балашов, Е. М. (2014). Психологічні особливості соціальної емпатії студентів як засіб самореалізації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Психологія і педагогіка», (28), 28–39. <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/3654/1/5.pdf>

10. Бугайова, Н., & Андрющенко, І. (2021). Розвиток емпатії студентів-психологів як складової майбутньої професійної діяльності. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*, 55 (2), 5–17. <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2021-55-2-5-17>

УДК 159.9.07-057.212

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-501-507

Дата надходження: 29.08.2025

Дата прийняття до друку: 25.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

КОУЧИНГОВИЙ ПІДХІД У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ДО РОЗВИТКУ ЇХНІХ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЯКОСТЕЙ ТА КОМПЕТЕНЦІЙ

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: helena.nezhynska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0800-356X>

COACHING APPROACH IN THE PROCESS OF TRAINING MANAGERS TO DEVELOP THEIR PSYCHOLOGICAL QUALITIES AND COMPETENCES

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: helena.nezhynska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0800-356X>

Анотація. Стаття присвячена особливостям коучингового підходу в процесі підготовки менеджерів до розвитку їхніх психологічних якостей та компетенцій. Висвітлено сутність поняття «коучинг» і «коучинговий підхід», обґрунтовано важливість цього підходу в процесі підготовки менеджерів, набуття ними основних знань, вмінь і навичок, для розширення їхніх можливостей, підвищення рівня комунікації, продуктивного співробітництва, вдосконалення компетенцій у професійній діяльності, швидкої адаптації для майбутніх менеджерів тощо.

На основі авторського досвіду викладання в закладах вищої освіти України (навчальні дисципліни «Основи коучингу», «Теорія та практика соціально-психологічного тренінгу» та ін.), ведення тренінгових занять для державних службовців («Коучинг у діяльності державного службовця» та ін.) та відповідно застосування коучингового підходу проаналізовано можливості інтеграції елементів коучингу в освітній процес для фахівців різних рівнів і напрямів, а також для майбутніх фахівців різних спеціальностей задля формування та розвитку зрілої професійної особистості, рівень та психологічні якості якої відповідають сьогодишнім викликам.

Визначено важливість професійного розвитку менеджерів, який сьогодні охоплює окрім опанування основних понять фахівцем високий рівень самоменеджменту та саморефлексії, компетенцій, усвідомлення як власних сильних сторін та якостей, так і розуміння індивідуально-психологічних характеристик інших людей (підлеглих, співробітників, одногрупників), особистісну відповідальність, особистісний розвиток, чіткі розпорядження, вміння слухати, чути, швидко реагувати, ефективність роботи, залучення та взаємодію з командою, прийняття конструктивних управлінських рішень в складних і небезпечних умовах війни тощо. Наведено приклади технік коучингу, які можна використовувати у процесі підготовки менеджерів.

Метою дослідження є висвітлити коучинговий підхід у процесі підготовки менеджерів до розвитку їхніх психологічних якостей та компетенцій.

Ключові слова: коучинг, коучинговий підхід, менеджер, психологічні якості менеджера, компетенції, професійний розвиток.

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

Abstract. The article is devoted to the peculiarities of revealing the coaching approach in the process of training managers to develop their psychological qualities and competencies. The essence of the concept of "coaching" and "coaching approach" is highlighted, the importance of this approach in the process of training managers, their acquisition of basic knowledge, skills and abilities, for expanding their capabilities, increasing the level of communication, productive cooperation, improving competencies in professional activities, rapid adaptation for future managers, etc. is substantiated.

Based on the author's experience in teaching in higher education institutions of Ukraine (the academic disciplines "Fundamentals of Coaching", "Theory and Practice of Social and Psychological Training", etc.), conducting training classes for civil servants ("Coaching in the Activities of a Civil Servant", etc.) and, accordingly, applying the coaching approach, the possibilities of integrating coaching elements into the educational process for specialists of

different levels and areas, as well as for future specialists of various specialties, were analyzed in order to form and develop a mature professional personality, the level and psychological qualities of which meet today's challenges.

The importance of professional development of managers is determined, which today includes, in addition to mastering the basic concepts by a specialist, a high level of self-management and self-reflection, competencies, awareness of both one's own strengths and qualities, and understanding of the individual psychological characteristics of other people (subordinates, employees, teammates), personal responsibility, personal development, clear instructions, the ability to listen, hear, respond quickly, work efficiency, involvement and interaction with the team, making constructive management decisions in difficult and dangerous war conditions, etc. Examples of coaching techniques that can be used in the process of training managers are given.

The purpose of the study is to highlight the coaching approach in the process of training managers to develop their psychological qualities and competencies.

Key words: coaching, coaching approach, manager, psychological qualities of a manager, competencies, professional development.

Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 0; bibl.: 14

Постановка проблеми. Сьогодні однією з вимог часу і найбільш актуальних способів розвитку психологічних якостей і компетенцій управлінців, зокрема, менеджерів, є впровадження коучингового підходу під час їхнього становлення, розвитку та вдосконалення. Цей підхід слугує інструментом, що створює умови для всебічного розвитку особистості та допомагає фахівцям усвідомлювати власний потенціал, приймати обґрунтовані рішення у складних життєвих ситуаціях, а також передбачати наслідки власних дій. Особливо це важливо в умовах екстремальних викликів, таких, як війна, постійний стрес, підвищене емоційне й фізичне навантаження, що супроводжуються тривожністю, емоційною нестабільністю та виснаженням, а також і термінових завдань в умовах змін і трансформацій тощо. У таких реаліях професійна діяльність управлінця нерідко ґрунтується на пошуку власних внутрішніх ресурсів, самопомозі та вдосконаленні професійних компетенцій. Ключовою складовою коучингового підходу є формування чітких цілей і швидке їх досягнення шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів, освоєння ефективних нових стратегій. Такий підхід сприяє розвитку важливих умінь і навичок, формуванню нових психологічних якостей особистості, безумовно лідерської позиції, ефективної комунікації і т.ін., і при цьому виступає як модель взаємодії між керівником і підлеглим, де керівник створює середовище для пошуку оптимальних рішень, успішного їх втілення, бачення

нових підходів до реалізації поставлених завдань. Усе зазначене сприяє не лише реалізації потенціалу самого менеджера, а й розкриттю можливостей кожного, хто намагається виконувати свою роботу якісно. Тому розвиток психологічних якостей і компетенцій сьогодні є актуальним питанням в українському суспільстві.

Предмет дослідження: коучинговий підхід у процесі підготовки менеджерів до розвитку їхніх психологічних якостей та компетенцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому й практичному середовищі дедалі більше уваги приділяється коучингу як дієвій освітній технології, яка сприяє розвитку гнучких комунікативних навичок, емоційного інтелекту, здатності до саморефлексії та ін. Практична ефективність коучингу підтверджується результатами глобального дослідження, організованого Міжнародною Федерацією Коучингу (ICF) у 2023 р. Згідно з даними дослідження, впровадження коучингових підходів у бізнесі й освіті сприяє зростанню залученості співробітників, підвищенню ефективності командної взаємодії та зміцненню лідерської стійкості (Global Coaching Study. International Coach Federation). Таким чином, інтеграція коучингових інструментів із навчальними методиками, орієнтованими на розвиток навичок комунікації, є науково обґрунтованим і практично значущим напрямом у сучасній управлінській освіті. Як зазначав Сер Дж. Уїтмор (2017), один з

провідних бізнес-тренерів Великої Британії, творець популярної моделі коучингу GROW, автор бестселеру «Коучинг високої ефективності» (перекладена 17 мовами) коучинг забезпечує умови для свідомої комунікації, підтримує розвиток лідерських якостей та формує стабільні результати як у сфері бізнесу, так і в освіті (у 2007 р. він отримав нагороду президента ICF, якою було відзначено визнання його роботи з просування коучингу в усьому світі).

Разом із цим, наприклад, як зазначають Л. Ільїч та О. Акіліна (2025), питання комплексного впровадження коучингового підходу для формування навичок ефективної комунікації у студентів, які здобувають освіту з менеджменту, наразі недостатньо досліджене. Як зауважують А. Брайковська, Т. Гриценко та К. Тимофєєва (2022), коучинговий підхід довів свою ефективність у покращенні професійних компетенцій керівників-лідерів громадських організацій. Ю. Щербяк (2022) підкреслює, що коучингові технології відіграють важливу роль у формуванні когнітивної гнучкості майбутніх менеджерів у сфері освіти, сприяючи розвитку мотивації та подальшому професійному вдосконаленню під час їхньої фахової діяльності. Водночас О. Острініна (2022) акцентує увагу на необхідності залучення бізнес-коучів для навчання підприємців у період війни, зокрема для надання їм відповідної підтримки.

Необхідність проведення психологічного аналізу управлінських процесів сьогодні є критично важливою, оскільки в його межах порушуються питання психологічних аспектів особистості у сфері підприємництва та бізнесу, досліджуються комунікативні механізми у професійній діяльності менеджера тощо, що сприяє розвитку психологічних якостей і компетенцій менеджера та загалом власної професійної компетентності (Калениченко, Коханець & Нежинська, 2023; Драган & Рудова, 2021).

Як зазначають І. Сингаївська та Г. Гура (2023), важливим аспектом ефективного вирішення професійних завдань є рівень емоційного інтелекту управлінців, їхня здатність до ризику і т.ін., що відкриває нові перспективи для розширення їхніх можливостей у складних умовах сучасності, особливо при ухваленні рішень в умовах невизначеності.

Формулювання мети та методів дослідження. Мета дослідження полягає у висвітленні коучингового підходу у процесі підготовки менеджерів до розвитку їхніх психологічних якостей та компетенцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах дослідження проведений аналіз поняття «коучинг» та «коучинговий підхід». Важливо пригадати, що ключові аспекти розкриття сутності коучингу закладені такими засновниками-фундаторами як Т. Gallwey (1974), М. Downey (2015), J. Whitmore (2017) та ін.

Згідно з теорією, викладеною одним із засновників коучингу Т. Gallwey (1974), коучинговий підхід спрямований на розкриття внутрішнього потенціалу людини з метою максимальної її продуктивності й ефективності. Коучинг акцентує увагу на стимулюванні процесу навчання, а не на передачі готових рішень або відповіді. Це не просто набір технік для вирішення конкретних ситуацій, але також модель управлінської діяльності та способу взаємодії з іншими. У процесі професійного становлення відбувається розвиток навичок впровадження нових методів діяльності, що забезпечує більш високу професійну адаптивність, розширення творчого потенціалу та здатність швидко реагувати на зміни. Застосування цього підходу підвищує мотивацію до виконання завдань, трансформує щоденну діяльність у джерело натхнення, активує внутрішні ресурси та відкриває перспективи для реалізації поставлених завдань, одночасно сприяючи зростанню особистої ефективності. Коучингові методи у професійному розвитку управлінців дозволяють більш ефективно використовувати індивідуальний потенціал і ресурси, що

забезпечує фокус на пошуку рішень проблем замість надмірного заглиблення в їхню сутність, а також спрямованість на досягнення успіху замість фіксації на помилках. М. Downey (2015) визначає коучинг як мистецтво сприяння професійній ефективності, інтелектуальному розвитку та навчанню іншої особи. У свою чергу А. Cywińska, S. Majewska, K. Peřiak-Kowalska та E. Szwec (2013) описують коучинг як процес підтримки набуття компетенцій через вплив коуча, що включає спостереження, постановку цілей, забезпечення постійного зворотного зв'язку та тренування нових моделей поведінки.

На основі основних визначень, коучинговий підхід – це допомога фахівця у розкритті особистісного потенціалу людини задля досягнення нею максимального результату. Варто відзначити тут особистий досвід і авторський внесок у розвиток коучингу в Україні, що відбувалося безпосередньо через розробку та викладання авторських курсів і дисциплін, проведення тренінгових занять, друковані праці, оскільки сьогодні багато науковців пишуть про коучинг, спираючись на «сучасний напрям», «моду», читання статей інших, не маючи при цьому проходження відповідного навчання, досвіду, практики тощо. Для подальшої розмови є доцільним відмітити приклад власного навчання і досвіду, здобутого в 2014-2015 рр., а саме, авторка є сертифікованим коучем рівня АСС, акредитованими Міжнародною федерацією коучингу (ICF), що передбачало проходження відповідного поетапного навчання із наступним складанням іспиту. Наступним кроком відповідно стало розроблення навчально-методичних статей, публікацій, а також застосування коучингового підходу в навчальний освітній процес закладів вищої освіти. Передусім, мова іде про спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти «Коучинг у діяльності

практичного психолога системи освіти» (О. Нежинська), який було впроваджено через викладання авторкою в 2014-2018 рр. в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти Університету менеджменту освіти НАПН України, м. Київ (нині – ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України). Далі побачив світ навчальний посібник «Основи коучингу» (Нежинська, & Тименко, 2017), у який включено характеристику основних технологій та інструментів коучингу з точки зору практичного застосування у роботі з клієнтом згідно стандартів Міжнародної Федерації Коучингу (ICF), а також навчальний практикум, який складає окремий розділ посібника та містить основні інструменти коучингу, комплекс методик для діагностики, технік, спрямованих на розвиток особистості.

У т.ч. це відповідно і викладання та проведення практичних занять, коли відбувається інтеграція технік коучингу, застосовується коучинговий підхід для навчання здобувачів вищої освіти, стейкхолдерів, а також і державних службовців, оскільки всі засновники коучингового підходу наголошують перш за все на навчанні. Так, протягом 2016-2018 рр. у навчальний процес Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування впроваджено автором власні наукові доробки, зокрема, в межах викладання дисципліни «Лідерство як чинник ефективного управління персоналом» на тренінговій програмі підвищення кваліфікації керівників та заступників керівників служб управління персоналом застосовані відповідні авторські матеріали «Основи коучингу» (О. Нежинська, В. Тименко) та спецкурс «Лідерство у діяльності керівника освітньої організації» (О. Бондарчук, О. Нежинська). Результати впровадження зазначених матеріалів свідчать про їх актуальність та ефективність використання для підвищення кваліфікації керівників та заступників керівників служб управління персоналом за

тренінговою програмою «Інноваційні технології управління персоналом». Також протягом 2020-2022 рр. відбулося навчання державних службовців в Українській школі урядування при Національному Агентстві України з питань державної служби за загальною професійною (сертифікатною) авторською програмою підвищення кваліфікації «Розвиток персональної ефективності у публічному управлінні».

Це стосується і закладів вищої освіти, коли, наприклад, протягом 2022-2024 н.р. була розроблена та впроваджена в освітній процес робоча програма навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» (навчальний сертифікований курс у 2023 р.) під час підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня (денної та заочної форм навчання). Паралельно відбулося написання та видання навчального посібника «Психологія бізнесу» (Калениченко, Коханець, & Нежинська, 2023). Також протягом 2022-2025 рр. – розробка робочих програм навчальних дисциплін та їх викладання (впровадження) в освітній процес «Психологія лідерства», «Психологія управління», «Психологія конфлікту», «Соціально-психологічний тренінг» та ін., так і конкретно навчальної дисципліни «Основи коучингу» (О. Нежинська) під час підготовки здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (денної та заочної форм навчання) різних спеціальностей в Державному податковому університеті (м. Ірпінь).

Варто відмітити у т.ч. і розробку та впровадження авторкою навчальної дисципліни «Теорія та практика соціально-психологічного тренінгу» в Навчально-науковому інституті психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (м. Київ), а також розробку та викладання навчальних дисциплін «Психологія праці», «Диференційна психологія» та ін. під час підготовки здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (денної та заочної форм навчання) в Національному технічному університеті України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (м. Київ), коли впроваджуються елементи коучингового підходу у вигляді відповідних запитань до здобувачів, спостереження за їхньою комунікацією, динамікою поведінки при роботі в підгрупах на практичних заняттях, через аналіз під час саморефлексії студентів тощо. Також це і відомі техніки «Колесо балансу», стратегія Уолта Діснея, згадана вище модель GROW, модель СОАСН, модель SWOT, піраміда Роберта Ділтса, метод «воронки запитань», техніка «картезіанських запитань» тощо.

Застосування коучингового підходу, який характеризується такими аспектами, як роз'яснення, уточнення, стимулювання, підтримка, планування альтернативних шляхів і дій, сприяє формуванню поведінкових навичок менеджера та звісно набуттю ним якісно професійних психологічних якостей і компетенцій. У процесі міжособистісної комунікації та навчання відбувається опанування умінь удосконалювати діяльність через впровадження нових способів виконання завдань, що, своєю чергою, сприяє розвитку професійної адаптивності та мобільності. Крім того, коучинговий підхід дозволяє здобувати не лише задоволення від процесу діяльності та знаходження ефективних рішень поставлених завдань, але й від результатів, що є важливим у процесі розширення власних компетенцій. Завдяки залученню кожного до процесу пошуку нестандартних підходів, впровадження нових ідей і комплексного дослідження ситуації підвищується відповідальність усіх учасників, що є в умовах нестабільності та постійних змін сьогодні актуальним.

Основні переваги коучингового підходу (на індивідуальному, так і командному рівні) у професійній діяльності менеджера, який працює з людьми та в команді, включають (European Business Association, 2021): зростання особистої продуктивності кожного співробітника; формування чітких пріоритетів у команді та визначення ключових завдань; покращення

міжособистісної комунікації; розширення мислення (стимулює пошук інноваційних рішень і створює конкурентні переваги); підвищення рівня залученості та мотивації; розвиток усвідомленості (розуміння спільної мети та плану дій; опанування сучасних методів управління командами (сприяє згуртованості колективу та покращує їх лідерські якості).

Отже, огляд досліджень засновників, літературних джерел та авторський досвід застосування коучингового підходу дозволяє засвідчити позитивні зміни і зробити висновок – доцільним є подальша робота над інтеграцією коучингового підходу для навчання менеджерів, наприклад, у процесі підвищення їхньої кваліфікації у системі післядипломної освіти, так і під час їхнього навчання відповідними фахівцями-професіоналами на місцях під час їхньої професійної діяльності, які кваліфіковано нададуть усі необхідні інструменти для розвитку та вдосконалення. Це стосується і майбутніх фахівців різних спеціальностей. Крім того, коучинговий підхід – це створення механізмів самодисципліни для подальшого самовдосконалення, що є ефективним інструментом для менеджерів у процесах постановки цілей, планування та виконання завдань, сприяючи оптимізації професійної діяльності та

досягненню результатів, розвитку та вдосконаленню професійних компетенцій, формування нових навичок і вмінь тощо, так і під час становлення професійних та особистісних якостей і компетенцій майбутніх фахівців.

Висновки. У результаті проведеного дослідження доведено, що впровадження коучингового підходу може слугувати універсальним інструментом для ефективної діяльності менеджера. Такий підхід сприяє формуванню здатності до самоуправління, управління особистісними станами та ресурсами, а також забезпечує підтримку інших у розвитку їхнього особистісного потенціалу, підвищенні продуктивності, створенні ефективних комунікацій і конструктивних взаємовідносин. Крім того, коучинг сприяє створенню та вдосконаленню нових якісно важливих психологічних якостей і характеристик фахівця-менеджера через впровадження результативної діяльності, спрямованої на вирішення актуальних завдань. Подальші перспективи досліджень у цьому напрямі включають доцільність подальшого впровадження коучингових технологій на всіх рівнях системи вищої освіти України, у процесі підвищення кваліфікації та професійного розвитку управлінських кадрів.

Література:

1. Брайковська, А., Гриценко, Т., & Тимофеева, К. (2022). Коучинг для лідерів громадських організацій : посіб. Київ : Фонд Східна Європа, 81. URL : https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Posibnyk-z-kouchyngu-dlya-lideriv-gromadskyyh-organizatsij_3D-Project.pdf
2. Драган, О. І., & Рудова, А. Я. (2021). Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. Запоріжжя, 2(25), 89-94. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/18.pdf
3. Ільїч, Л. М., & Акіліна, О. В. (2025). Коучинг у розвитку ефективної міжособистісної комунікації управлінців. *Ефективна економіка*. Київ : Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 5. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51880/2/Ilich_L_Akilina_O_COACHING_DEVELOPMENT_OF_EFFECTIVE_COMMUNICATION.pdf
4. Калениченко, Р. А., Коханець, А. С., & Нежинська, О. О. (2023). Психологія бізнесу : навч. посібн. Ірпінь : Державний податковий університет, 270. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/26.3-Kalinenko.pdf>
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. Один у полі не воїн: як коучинг допомагає згуртувати команду та направити до спільної мети (2021). European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/odyn-u-poli-ne-voyin-yak-kouchyng-dopomagaye-zgurtuvaty-komandu-ta-napravyty-do-spilnoyi-mety/>
7. Острініна, О. Допомога поруч: як бізнес-коучі навчають підприємців під час війни (2022). Mind.ua. URL: <https://mind.ua/openmind/20241501-dopomoga>

[poruch-yak-biznes-kouchi-navchayut-pidpriemciv-pid-chas-vijni](#)

8. Сингаївська, І. В., & Гура, Г. Н. (2023). Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка*, 29(2-3), 95-111. DOI : <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.9>
9. Щербяк, Ю. (2022). Використання технології коучингу у формуванні когнітивної гнучкості майбутнього менеджера освіти. *Молодь і ринок*, 7-8(205-206), 11-16.
10. Cywińska, A., Majewska, S., Pępiak-Kowalska, K., Szewc, E. (2013). Coaching. Wydanie pierwsze. Lublin, 190.

11. Downey, M. (2015). Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching. London : LID Publishing, 224.
12. Gallwey, W. Timothy (1974). The Inner Game of Tennis. 1st. New York : Random House, 141.
13. Global Coaching Study. International Coach Federation.
URL: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study>
14. Whitmore, J. (2017). Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. 25th anniversary edition (5th ed.). London : Nicholas Brealey Publishing, 271.

УДК 159.923.2/504.75

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-508-514

Дата надходження: 02.09.2025

Дата прийняття до друку: 25.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРОСТІР ОСОБИСТОСТІ ЯК СКЛАДОВА ЇЇ ЕКОСИСТЕМИ

Олена Химченко

Канд. пед. наук, доцент кафедри психології, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: KhimchenkoOM@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0680-2058>

PSYCHOLOGICAL SPACE OF PERSONALITY AS A COMPONENT OF THE HUMAN ECOSYSTEM

Olena Khimchenko

Ph.D. (Pedagogy) Professor Department of Psychology, University “KROK” Kyiv, Ukraine, e-mail: KhimchenkoOM@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0680-2058>

Анотація. У статті досліджено феномен психологічного простору особистості як невіддільного компонента екосистеми людини. Актуальність проблеми зумовлена сучасними соціальними та технологічними змінами, що вимагають від людини чіткої просторово-часової організації життя та внутрішньої стійкості. Психологічний простір розглядається як динамічна система, що включає внутрішні (думки, емоції, цінності) та зовнішні (фізична територія, соціальні зв'язки) елементи, з якими людина себе ототожнює. Він є рушійною силою для формування життєвих цінностей, що визначають ставлення особистості до різних аспектів існування.

Розкрито, що суверенний психологічний простір є ключовою умовою благополуччя, психологічної безпеки та реалізації особистісного потенціалу. Встановлено, що він залежить від комплексної взаємодії зовнішніх (соціокультурних, економічних, екологічних) і внутрішніх (генетичних, індивідуально-психологічних) чинників. У статті розкрито функції психологічних меж, які забезпечують ідентичність, захист від маніпуляцій та можливість рівноправної взаємодії із соціумом. Особливу увагу приділено аналізу «депривованого» простору, що виникає внаслідок порушення меж, призводячи до відчуття тиску, втоми та апатії.

Запропоновано розглядати світ людини як єдину динамічну екосистему, де внутрішній і зовнішній світи є взаємопов'язаними. Зазначено, що внутрішній простір особистості є не просто сукупністю психологічних явищ, а живою, динамічною системою, яка формується у процесі її життєдіяльності. Цей процес може бути як простором для розвитку, так і обмеженням потенціалу, оскільки надмірне прагнення до адаптації без усвідомленої мети може призвести до поверхневого засвоєння досвіду та втрати автентичності.

Зроблено висновок, що розуміння психологічного простору як динамічної системи, що потребує постійного розвитку та захисту, відкриває нові перспективи для дослідження благополуччя людини в сучасному суспільстві. Цей підхід стає основою для розробки нових методів психотерапії та психокорекції, спрямованих на гармонізацію психологічного простору як ключового компонента екосистеми людини. Крім того, така концепція є важливою для створення особистісно-орієнтованих програм, що дозволяють фахівцям різних галузей запобігати таким явищам, як емоційне вигорання та хронічна втома. Це підкреслює, що здоров'я внутрішнього світу є невіддільною умовою для професійної ефективності та загальної якості життя.

Ключові слова: особистість, психологічний простір, психологічні межі, екосистема людини, суверенність.

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

Abstract. The article explores the phenomenon of the psychological space of the individual as an integral component of the human ecosystem. The relevance of the problem is due to modern social and technological changes that require a person to have a clear spatial and temporal organization of life and internal stability. Psychological space is considered as a dynamic system that includes internal (thoughts, emotions, values) and external (physical territory, social ties) elements with which a person identifies himself. It is a driving force for the formation of life values that determine the attitude of the individual to various aspects of existence. It is revealed that sovereign psychological space is a key condition for well-being, psychological security and the realization of personal potential. It is established that it depends on the complex interaction of external (sociocultural, economic, environmental) and internal (genetic, individual-psychological) factors. The article reveals the functions of psychological boundaries that provide identity, protection

from manipulation and the possibility of equal interaction with society. Particular attention is paid to the analysis of the "deprived" space that arises as a result of the violation of boundaries, leading to a feeling of pressure, fatigue and apathy.

It is proposed to consider the human world as a single dynamic ecosystem, where the inner and outer worlds are interconnected. It is noted that the inner space of a person is not just a set of psychological phenomena, but a living, dynamic system that is formed in the process of his life. This process can be both a space for development and a limitation of potential, since excessive desire for adaptation without a conscious goal can lead to superficial assimilation of experience and loss of authenticity.

It is concluded that the understanding of psychological space as a dynamic system that requires constant development and protection opens up new prospects for the study of human well-being in modern society. This approach becomes the basis for the development of new methods of psychotherapy and psychocorrection aimed at harmonizing psychological space as a key component of the human ecosystem. Furthermore, this concept is important for creating person-centered programs that allow professionals in various fields to prevent such phenomena as emotional burnout and chronic fatigue. This emphasizes that the health of the inner world is an inseparable condition for professional effectiveness and overall quality of life.

Keywords: *personality, psychological space, psychological boundaries, human ecosystem, sovereignty*

Formulas: *0, pic.: 1, tab.: 0, bibl.: 6*

Постановка проблеми. Сучасні соціальні та технологічні зміни значно вплинули на життя людей, посилюючи потребу в чіткій просторово-часовій організації. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження психологічного простору особистості, що є ключовим для внутрішньої стабільності та безпеки людини, так званої її екосистеми. Він формується у свідомості, стаючи рушійною силою для створення або руйнування її життєвих цінностей, що охоплюють ставлення до найрізноманітніших аспектів життя: від професійної діяльності та особистих стосунків до освіти, політики, засобів масової інформації та культурних подій.

Феномен психологічного простору особистості знаходить своє відображення в різних наукових поняттях, що охоплюють ключові аспекти внутрішнього світу людини: ідентичність (уявлення про себе), особистісна автономність (здатність бути незалежним), психологічна безпека (відчуття захищеності), а також суб'єктність та незалежність переконань. Ці характеристики безпосередньо впливають на задоволеність життям та здатність встановлювати психологічні межі у взаємодії з оточенням. Проблема психологічного простору тісно пов'язана з його всеосяжним значенням для людини та охоплює фізичні, соціальні та психологічні явища, з якими людина себе ототожнює. Саме ці елементи – такі як особиста територія, предмети, соціальні зв'язки та

переконання – формують основу екологічної системи особистості.

Принципи екологічного підходу останнім часом поширюються практично на всі предметні галузі життя та діяльності людини – не тільки на природу, а й суспільство, культуру, цивілізацію, що, безумовно, потребує універсального, тобто філософського рівня осмислення. Екопсихологічний погляд набагато ширше, ніж традиційний природничий погляд екології, спрямований передусім на ставлення «людина – природа». Екологічна психологія веде мову зі світоглядних позицій, говорить про становлення людини та її світу, що включає різні верстви буття, не тільки природний, а й цивілізаційний, соціальний, культурний, душевно-духовний.

У зв'язку з цим виникає потреба у ґрунтовному вивченні екосистеми буття людини, різних видів її ставлення до світу та їх сукупності як багатопланового «світу людини», включаючи психологічний простір особистості.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідженню феномену психологічного простору особистості на міждисциплінарному рівні присвячено роботи науковців в різних галузях соціогуманітарного, зокрема соціально-психологічного, знання (А. Маслоу, Г. Олпорт, Ф. Перлз, К. Ріфф, Н. Саліхова, К. Вілбер, К. Хорні, Ж. Вірна, О. Вернік, Ю. Швалб та ін.) та представлено у різноманітних категоріально-понятійних

конструктах, як-от: приватність, особистісна автономність, збереження тілесності як форми суб'єктності, неконформність і незалежність переконань, задоволеність життям, психологічні межі, екологічність буття, благополуччя особистості тощо.

Мета статті: розкрити сутність феномену психологічного простору особистості, визначити його ключові компоненти та довести, що він є складовою частиною загальної екосистеми людини.

Виклад основного матеріалу дослідження. Феномен психологічного простору особистості давно є предметом вивчення в психології. Одним із перших його системно дослідив Курт Левін, чії роботи заклали основу для розуміння взаємодії людини зі світом. Саме він ввів поняття «психологічний простір» як «значний фрагмент буття, що визначає актуальну діяльність і стратегію життя суб'єкта та захищається ним усіма доступними фізичними й психологічними засобами» (Гаврилюк, 2019).

Поняття психологічного простору розкривається в двох аспектах: як індивідуальний світ особистості та як простір її взаємодії із соціумом. Його можна уявити як унікальну територію, що визначає суть подій, які в ній відбуваються.

Психологічний простір має велике значення для людини, оскільки включає фізичні, соціальні та психологічні явища, з якими вона себе ототожнює. Сюди входять її особиста територія, речі, соціальні зв'язки та установки (Гончаренко, 2016). Саме ці елементи формують основу ідентичності особистості. Особлива важливість цього простору стає очевидною в ситуаціях, коли людина змушена захищати його від зовнішніх посягань, використовуючи для цього всі свої фізичні та психологічні ресурси.

Психологічний простір людини є динамічним і залежить від того, наскільки активно й усвідомлено вона живе. Цей простір може розширюватися, наприклад, під час пошуку себе, коли майбутнє ще не визначене. Він може бути стабільним після

досягнення мети або звужуватися, коли людина повністю поглинена якоюсь надцінною ідеєю, наприклад, у стані закоханості.

Попри свою рухливість, психологічний простір є більш стійкою характеристикою особистості, ніж її тимчасовим станом. Його можна описати такими параметрами, як обсяг, кількість вимірювань, а також стійкість чи рухливість його меж. Він розвивається протягом усього життя людини, формуючись у процесі її зростання та взаємодії з іншими її якостями.

На розвиток і формування психологічного простору особистості впливають такі основні фактори: генетика, фізичне середовище, культура, соціальне оточення, індивідуальний досвід.

Отже, людина є активним суб'єктом та ефективно використовує свої біологічні, психологічні та соціальні властивості для досягнення цілей навіть у складних і непередбачуваних ситуаціях. Це пов'язано з базовими психологічними потребами у самодетермінації (автономії), компетентності та близьких стосунках з іншими. Сучасна людина сприймає об'єктивні обставини та культурний досвід не як загальноприйняті соціальні норми, а як частину свого індивідуального життя. Соціальне становлення особистості тепер значною мірою залежить від свідомого чи несвідомого засвоєння цих обставин.

Сама особистість є самоформованою екосистемою, що будується на основі соціального досвіду та вибудовування стосунків. Ця система може як сприяти розвитку особистісного потенціалу, так і обмежувати його. Наприклад, надмірне прагнення до адаптації та пристосування до наявних умов може з часом знизити здатність людини до подальшого розвитку.

Психологічний простір є одночасно *основою* та *результатом* соціального становлення особистості. Він формується через те, як людина засвоює соціальну дійсність, що згодом закріплюється у певних «соціальних формах». Соціальні форми реалізації, побудова власної

траєкторії розвитку – це індивідуальні способи побудови свого життя та визначення особистих перспектив. Вони залежать від того, як людина засвоює та перетворює соціальні ресурси. У сучасному світі процес входження в суспільство є скоріше експериментальним, особистість сама стає унікальним простором для формування особливих форм соціальної взаємодії.

Однак цей процес має свої ризики: незавершеність або неадекватність (результати соціального становлення можуть не відповідати очікуванням людини); відсутність чітких зразків (зростання різноманітності соціальних взаємодій ускладнює пошук готових моделей поведінки).

Досвід попередніх поколінь слугує лише матеріалом, на основі якого індивід експериментує, створюючи власні моделі поведінки в актуальній соціальній практиці.

Психологічний простір безпосередньо пов'язаний з реалізацією особистісного потенціалу. Сьогодні це складний виклик як для окремої людини, так і для суспільства в цілому. Суспільство не завжди створює стабільні умови для повноцінного соціального становлення, а поширені тенденції до індивідуалізації та ситуативного вибору призводять до поверхового засвоєння соціального досвіду. У результаті, замість глибокого розвитку, людина часто обмежується тим, що пропонує ситуація, що зрештою не сприяє реалізації її повного потенціалу.

Становлення психологічного простору особистості залежить від взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів належать: соціокультурні (рівень освіти, культури та виховання), екологічні (вплив природних катаклізмів або екологічного благополуччя) та (матеріальний добробут і якість життя). Ці чинники формують основу, на якій людина будує свій внутрішній світ, і впливають на її ставлення до оточення та самої себе.

До внутрішніх факторів належать психофізіологічні (стать, вік, генетичні особливості індивіда, вегетативні реакції та енергетичні витрати організму), індивідуально-психологічні (емоційна стійкість, імпульсивність, екстернальність, інтернальність, рефлексивність, критичність, тривожність), особистісні (особливості самооцінки й самосвідомості, особистісні настанови, характер, особливості інтелекту), соціально-психологічні (особливості мікросоціальної взаємодії, рівень активності в досягненні соціально значимих цілей, ієрархія соціальних потреб, інтересів, мотивів і ціннісних орієнтацій) чинники.

Простір людини є багатовимірним і не має чіткого поділу на зовнішню та внутрішню сторони, оскільки вони постійно взаємодіють. Дослідники розглядають його як тривимірну систему координат, де кожна площина має своє значення: діяльність (буття), значення (культура) та смисли («значення значень»). Саме завдяки цим трьом вимірам людина формує своє сприйняття світу.

Згідно з концепцією С. Максименка, внутрішній простір свободи особистості пов'язаний з її життєвою енергією, що забезпечує можливість вільного вибору, дії та розвитку. Психологічний простір виконує чотири ключові функції, які сприяють формуванню та інтеграції особистості в суспільство. По-перше, він допомагає людині розрізнити "Я" та "не-Я", що є основою для зародження суб'єктивності. По-друге, цей простір окреслює особистісну ідентичність, дозволяючи людині самовизначатися та обирати шляхи самовираження, не порушуючи власної свободи. По-третє, встановлення меж свого простору дає можливість для рівноправної та конструктивної взаємодії із соціальним середовищем. По-четверте, психологічний простір служить інструментом селекції зовнішніх впливів, захищаючи людину від руйнівних факторів. Він також формує почуття особистісної відповідальності, що

є необхідною умовою для успішної інтеграції в соціум (Швалб & Вернік, 2015).

Психологічний простір особистості безпосередньо пов'язаний із благополуччям і задоволеністю життям починаючи з раннього дитинства. Наприклад, однією з причин дисгармонії у стосунках між батьками та дитиною часто є вторгнення батьків у психологічний простір дитини. Цей приклад наочно демонструє, як порушення особистих меж у дитинстві може негативно вплинути на формування здорового психологічного простору в майбутньому (Волинчук, 2020).

Суверенність психологічного простору має вирішальне значення для благополуччя людини. Коли його межі є цілісними, людина відчуває автономію та внутрішню стабільність. Натомість, депривований простір, де межі порушені, призводить до відчуття тиску, апатії та загального незадоволення життям. Посягання на особисті кордони – будь то фізичні, територіальні чи емоційні – сприймаються як загроза психічному здоров'ю.

Суверенність психологічного простору створює захисний бар'єр, що оберігає від руйнівних впливів. Вона також сприяє розвитку довіри та толерантності, оскільки повага до чужих меж вчить вибудовувати власні, що є основою суб'єктності. Збереження пластичності цих кордонів дозволяє людині відчувати автономність та впевненість у собі, що є ключовим для здорових і довірливих стосунків з іншими.

Психологічні межі є ключовим інструментом, що забезпечує взаємодію із зовнішнім світом, допомагають людині фільтрувати зовнішні впливи та визначає її ідентичність і відповідальність.

Суверенність як риса особистості встановлюється саме в її психологічному просторі – персоналізованій частині середовища. Цей простір є комплексом фізичних, соціальних та психологічних явищ (таких як особиста територія, речі, соціальні зв'язки), з якими людина себе ототожнює і які готова захищати будь-

якими доступними способами (Гаврилюк, 2019).

Rycek R.F. (1998) виділяє кілька функцій психологічних меж особистості:

1) непроникна – захищає від зовнішніх впливів (людина може сказати «ні»);

2) проникна межа – пропускає зовнішній вплив у разі довіри зовнішньому середовищу, людина не втрачає відчуття порушення кордону;

3) вбираюча – кордон, втягує у собі зовнішнє середовище, право просити допомоги, пред'являти і задовольняти свої потреби;

4) віддаюча – пропускає внутрішні імпульси, сприяє спокійному виразу себе у поза, включаючи почуття емоції;

5) стримуючі межі – збереження внутрішньої енергії;

6) спокійно-нейтральна функція – не мотивована функція без зовнішніх проявів, нейтральний стан (Rycek, 1998).

Lucas R.E., Clark A.E., Georgellis Y., Diener E. (2004) на основі результатів дослідження роблять висновок, що суверенність психологічного простору та психологічні межі послідовно, взаємопов'язано розвиваються в онтогенезі. Крім того, спокійно нейтральна межа пов'язана як з суверенністю психологічного простору, так і з суверенністю фізичного тіла; а також суверенність території особи може бути порушена при несформованому кордоні (Lucas & Clark, 2004).

Отже, суверенний психологічний простір особистості є цілісним феноменом, що гарантує її недоторканність та збереження ідентичності. Він дає можливість самопрезентації та захист від маніпуляцій, є ключовою складовою екосистеми людини для підтримки її стійкості та для успішної реалізації життєвих цілей.

Екосистема людини складається не лише із зовнішнього оточення, яке вона створює для свого існування (предметне середовище), а й із її внутрішнього світу – почуттів, думок, переживань та емоцій.

Екологічний підхід до зовнішнього світу породив такі напрями, як екологія природи, екологія міського середовища, цифрова екологія та інші. Водночас екологічний вектор, спрямований на внутрішній світ людини, дав початок екології духу (А. Тойнбі), екології розуму (Г. Бейтсон) та ментальній екології (Ф. Гваттарі). Це свідчить про глибоке розуміння взаємозв'язку між внутрішнім і зовнішнім світами.

Внутрішній і зовнішній світи людини нерозривно пов'язані, взаємозалежні та взаємопроникні, утворюючи єдину динамічну екосистему, де цілісність визначається не простою сумою її елементів, а їхнім оптимальним співвідношенням. Згідно з принципом екосистемності, ціле є органічною координацією всіх своїх частин і не зводиться до окремих елементів. Проте варто зазначити, що світ людини (як внутрішній, так і зовнішній) далеко не завжди є оптимально організованим.

Людина та її світ – динамічна екосистема, в якій всі елементи взаємопов'язані, взаємопроникні та взаємозалежні, прагнуть оптимальності. Зміна одного елемента тягне за собою зміни інших, отже, й у всій системі. Безумовно, оптимальність пластична, динамічна, жива, мінлива, виникає переважно спонтанно, органічно, природним чином.

Висновки. Отже, проблема психологічного простору особистості стає особливо актуальною в умовах сучасних соціальних і технологічних змін. Він є ключовою складовою екосистеми людини, що впливає на її внутрішню стабільність, безпеку та адаптацію. Психологічний простір не є статичним поняттям, а динамічною системою, яка формується під впливом як зовнішніх (соціокультурних, економічних, екологічних), так і

внутрішніх (генетичних, психологічних, індивідуальних) факторів. Здоровий і суверенний психологічний простір дає людині можливість самовизначатися, встановлювати межі та ефективно взаємодіяти із соціумом.

Дослідження показують, що суверенність психологічного простору є запорукою психологічного благополуччя. Вона забезпечує захист від маніпуляцій, сприяє розвитку ідентичності та відповідальності. Порушення цих меж, як це може траплятися в дитинстві, призводить до відчуття тиску, апатії та незадоволеності життям. Тому формування та підтримання цілісності власного психологічного простору є необхідною умовою для стійкості особистості як складної соціопсихологічної системи.

Таким чином, психологічний простір особистості є невіддільним компонентом загальної екосистеми людини, де внутрішній і зовнішній світи взаємопов'язані. Усвідомлене ставлення до власного внутрішнього світу, турбота про його чистоту та цілісність дозволяє людині не лише реалізувати свій потенціал, а й стати активним суб'єктом, здатним ефективно взаємодіяти із непередбачуваним зовнішнім світом.

Розуміння психологічного простору як динамічної системи, що потребує постійного розвитку і захисту, відкриває нові перспективи для дослідження благополуччя людини в сучасному суспільстві; для побудови методів психотерапії, психокорекції, заснованих на гармонізації психологічного простору як складового компоненту екосистеми людини; для побудови особистісно-орієнтованих програм підготовки фахівців різного профілю для запобігання таких явищ, як емоційне вигорання, хронічна втома та ін.

Література:

1. Волинчук, О. (2020). Межі психологічного простору та комунікативна толерантність ранніх юнаків. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Психологія»*, 68, 52–56.

2. Гаврилюк, І. (2019). Суверенність психологічного простору: особистісно-поведінкові предиктори прояву. *Теорія і практика сучасної психології*, 1, 39–44.

3. Гончаренко, Ю. (2016). Соціально-психологічні особливості якості життєвого простору особистості. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*, 41, 108–116.

4. Швалб, Ю., & Вернік, О. та ін. (2015). Соціально-психологічні засади становлення екологічно

орієнтованого способу життя особистості : монографія. Київ : Педагогічна думка, 216 с.

5. Lucas, R. E., Clark, A. E., Georgellis, Y., & Diener, E. (2004). Unemployment Alters the Set Point for Life Satisfaction. *Psychological Science*, 1, 8–13.

6. Rycek, R. F. (1998). Adolescent egocentrism and cognitive functioning during late adolescence. *Adolescence*, 33, 746–750.

УДК 378.017:[005.32:331.101.3]:378.147](045)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-515-522

Дата надходження: 01.09.2025
Дата прийняття до друку: 25.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТРЕНІНГОВИМИ ЗАСОБАМИ

Тетяна Перепелюк¹, Інна Лівандовська², Інна Осадченко³

¹Канд. психол. наук, професор, професор кафедри практичної психології, Маріупольський державний університет, м. Київ, Україна, e-mail: perepeluk17@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6313-2279>

²Директор комунального закладу «Інклюзивний ресурсний центр», м. Умань, Україна, e-mail: innalavandos@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9636-0454>

³Доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри соціальної роботи та реабілітації, Національний університет біоресурсів і природокористування України; запрошений професор Білостоцького університету (Польща), м. Київ, Україна, e-mail: osadchenkoinna@nubip.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0682-5145>

FORMATION OF INTERNAL MOTIVATION TOWARDS PROFESSIONAL ACTIVITY OF HIGHER EDUCATION STUDENTS USING TRAINING TOOLS

Tetiana Perepeliuk¹, Inna Livandovska², Inna Osadchenko³

¹Candidates of Science (Psychology), Professor, Professor of the Department of Practical Psychology, Mariupol State University, Kyiv, Ukraine, e-mail: perepeluk17@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6313-2279>

²Director of the Municipal Institution «Inclusive Resource Center» of the Uman City Council, Uman, Ukraine, e-mail: innalavandos@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9636-0454>

³Doctor of Pedagogical Sciences, Full Professor, Professor of the Department of Social Work and Rehabilitation, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine; Visiting Professor of the Department of Intercultural Education Faculty of Education University of Białystok (Poland), Kyiv, Ukraine, e-mail: osadchenkoinna@nubip.edu.ua, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0682-5145>

Анотація. Науково-дослідна розвідка присвячена розгляду проблеми формування внутрішньої мотивації здобувачів вищої освіти до професійної діяльності з використанням у період навчання різноманітних тренінгових технологій та засобів. Метою дослідження є дефініція групового психологічного тренінгу як інтерактивного методу, що сприятиме активізації навчальної діяльності, саморозвитку, активізації пізнавальних процесів, розвитку професійно-комунікативної діяльності та професійних здібностей. В основу проведення тренінгової роботи покладено уявлення про те, що тренінг має бути мотивувальним: формувати та використовувати нові знання, досвід, компетентності та здібності до самодетермінізму. Підготовка фахівців потребує більш активного використання тренінгових технологій з можливістю розв'язання прикладних проблем у галузі психології та соціальної роботи. Проведення тренінгів створюватиме атмосферу занурення в умови психологічної діяльності, сприятиме вдосконаленню професійних умінь та навичок у вирішенні завдань психологічного розвитку. В ході тренінгових занять відпрацьовуються уміння та навички психологічної техніки майбутнього психолога/соціального працівника. Результати, які будуть отримані після проходження тренінгового навчання, сприятимуть розвитку психологічної грамотності, компетентності, соціальної та особистісної зрілості, психологічної культури майбутнього фахівця. Важливу роль у проведенні тренінгів відіграє професійно-комунікативна активність особистості тренера та його професійно-комунікативні здібності. Тренінгові технології є інноваційним інструментом у педагогіці та психології. Соціально-психологічний тренінг сприяє активізації навчальної діяльності, розвитку критичного мислення та формування особистісних і соціально значущих якостей здобувачів вищої освіти.

Ключові слова: мотивація, здобувач ЗВО, професійна діяльність, групові тренінги, психолог, соціальний робітник, рефлексія, емпатія.

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

Abstract. This article examines how higher education students can develop intrinsic motivation for professional activity by engaging with diverse training technologies and methods during their studies. It conceptualises group

psychological training as an interactive pedagogical method that enhances learning engagement, stimulates cognitive processes, supports self-development, promotes critical thinking, and strengthens professional communication and abilities.

Training practice rests on the idea that training must motivate. It should generate and apply new knowledge, experience, and competencies, while cultivating self-determination, professional orientation, and continuous self-development. Preparing specialists therefore requires the active use of training technologies that help solve applied problems in psychology and social work.

Training sessions immerse participants in psychological practice, foster professional skills and competencies, and guide them in resolving issues of psychological development. Within these sessions, students acquire and practise techniques essential for their future profession. Training-based education fosters psychological literacy, competence, social and personal maturity, and develops the psychological culture of future specialists.

The trainer's professional communicative activity and competence play a crucial role in the success of training. Training technologies function as an innovative tool in pedagogy and psychology. Socio-psychological training, in particular, enhances learning activity, develops critical thinking, and shapes personal and socially significant qualities among higher education students.

Keywords: motivation, higher education applicant, professional activity, group trainings, psychology, social work, reflection, empathy.

Formulas: 0; **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 13

Постановка проблеми.

Формування внутрішньої мотивації до професійної діяльності здобувачів вищої освіти є ключовою умовою розвитку його особистості та успішного досягнення результатів майбутньої практичної діяльності. Мотивація проявляється не лише як стійке особистісне новоутворення, а і як компонент діяльності, який спрямований на співвідношення динамічної та змістовної сторін майбутньої професійної діяльності. В процесі формування внутрішньої мотивації до професійної діяльності відбувається вплив як зовнішніх, так і внутрішніх мотивів, що визначаються спрямованістю, змістом, ступенем активності та напруженості професійних мотивів. Психолого-педагогічне керівництво мотивацією здобувачів вищої освіти у формі тренінгу робить даний процес ефективнішим, доцільнішим, більш активним та творчим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему професійної мотивації досліджували вітчизняні та зарубіжні учені: професійний мотив досягнення (Аткінсон Д., Локе Е., Мак-Клелланд Д.); мотивація учіння (Зайцева І.); особистісна мотивація/самоактуалізація (Маслоу А., Сердюк Л., Хекхаузен Х.); професійна мотивація (Апельт В., Герцберг Ф., Зеєр Е., Занюк С.); теорія самодетермінації (Десі Е., Раян Р., Балл Г., Боришевський М.,

Максименко С., Століна В., Сердюк Л.); теорія часової перспективи (Нюттен Ж.) та ін.

Десі Е. та Раян Р. є ключовими розробниками теорії самодетермінації/самовизначення, яка стверджує, що для позитивного психічного розвитку людина потребує задоволення таких фундаментальних потреб як автономія, компетентність та соціалізація (Deci & Ryan, 2008). Формування навичок та умінь задоволення цих потреб ми можемо запропонувати саме залученістю здобувача вищої освіти до участі у соціально-психологічному тренінгу

Закономірно, що проблема дослідження мотивації у діяльності на сучасному етапі стала предметом дослідження вітчизняних науковців, серед них Батрин Н., Занюк С., Моляко В., Савченко О., Скрипченко О.

Згідно Аткінсону Д., Локе Е. і Мак-Клелланду Д. професійний мотив досягнення складається з двох протилежних мотиваційних тенденцій – з прагнення до успіху та уникнення невдачі. Високий рівень мотивації досягнення корелює з прагненням до успіху; низький рівень мотивації – з прагненням уникати невдачі. Вчені визначили такі етапи розвитку мотивації досягнення:

–формування синдрому досягнення (прагнення до успіху вище прагнення уникати невдачі);

–самоаналіз;

–формування прагнення та навичок ставити перед собою високі адекватні цілі;
–формування моделі міжособистісної підтримки (Нікітіна, 2016).

Використання інтерактивних методів навчання розглядалося вітчизняними ученими, зокрема у процесі підготовки майбутніх фахівців-психологів (Долинська Л., Дичківська М., Медвідь Л., Федорчук В. та ін.). Підготовка фахівців потребує більш активного використання тренінгових технологій з можливістю розв'язання прикладних проблем. Проведення тренінгів створюватиме атмосферу занурення в умови психологічної діяльності, що сприяє вдосконаленню професійних умінь та навичок, відпрацьовуються уміння та навички майбутнього психолога, розвитку психологічної грамотності, компетентності, соціальної та особистісної зрілості, психологічної культури майбутнього тренера (Долинська, 2021; Федорчук, 2004).

Питання та проблеми, які пов'язані з впровадженням тренінгових технологій у психолого-педагогічну практику, висвітлювалися у працях українських науковців та педагогів, зокрема Алексюка А., Падалки О., Кукліної О., Щербак О., Сисоєвої С., Бельта Т., Безпалька В., Бондаревої Л. та ін. Їхні дослідження доводять, що тренінг як активна форма навчання сприяє розвитку особистості, формуванню соціальних і комунікативних компетентностей, а також підвищує ефективність навчально-виховного процесу (Грінчук, 2012).

Вже у 1947 р. після перших експериментів Левіна К., Брандфорда Л. та Бенне К. в США з'являються навчальні лабораторії, в межах яких починається формування груп соціально-психологічного навчання. По тому з'явилися перші навчальні лабораторії. Згодом була заснована Національна навчальна лабораторія (National Training Laboratory), яка взяла на себе організацію, фінансування та науково-методичне

забезпечення роботи таких груп. Важливим напрямком діяльності лабораторій стало також видання спеціалізованого журналу з проблематики тренінгових технологій і навчання.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є дефініція групового психологічного тренінгу як інтерактивного методу, що сприятиме активізації навчальної діяльності, розвитку мислення, саморозвитку, активізації пізнавальних процесів, розвитку професійно-комунікативної діяльності та професійних здібностей. Для проведення емпіричного дослідження ми використовували мотиваційні тренінги, які на нашу думку сприяють актуалізації психологічних ресурсів здобувачів вищої освіти та стимулювання розвитку стійкої професійної мотивації, що сприятиме перенесенню набутих у тренінгу психічних новоутворень і досвіду керування власною мотивацією у професійну діяльність.

Тренінг у сучасному розумінні – це сукупність методів та прийомів групової психологічної роботи, спрямованих на розвиток:

- навичок самопізнання та саморозвитку;
- комунікативних і соціальних компетентностей;
- уміння працювати в колективі та налагоджувати ефективну взаємодію;
- здатності до рефлексії та корекції власної поведінки (Мілютіна, 2004).

Таким чином, тренінгові технології є інноваційним інструментом у педагогіці та психології, який сприяє активізації навчальної діяльності, розвитку критичного мислення та формування особистісних і соціально значущих якостей в учнів та студентів.

«Тренінг полягає у перепрограмуванні наявної у людини моделі управління своєю поведінкою, діяльністю, а також у виробленні нових стратегій життя у суспільстві» (Карпенко, 2015).

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема вивчення доцільності використання тренінгів як засобу формування внутрішньої мотивації та професійних комунікативних здібностей визначається необхідністю психолого-педагогічного забезпечення процесу впровадження тренінгів у освітню/дидактичну практику, втілення елементів тренінгу для формування, зокрема внутрішньої мотивації до професійної діяльності здобувачів вищої освіти спеціальностей Психологія та Соціальна робота та консультування, що зумовлено орієнтацією не лише на отримання теоретичних знань, а і формування та розвиток особистісних якостей.

Сучасні дослідження у психологічній галузі наук теоретико-практичних аспектів психологічного тренінгу описані у працях вітчизняних дослідників, зокрема Анн Л., Журавської Л., Карамушки Л., Зливкова В., Лукомської С., Лозниці В., Федорчука В., Яценко Т. та ін. (Зливков & Лукомська, 2019; Карамушка, 2019; Яценко, 2022)

В основу проведення тренінгової роботи покладено уявлення про те, що тренінг має бути мотивувальним, тобто формувати та використовувати нові знання, досвід, компетентності та формування здатності до самодетермінізму, саморозвитку професійної спрямованості. Досвід включення тренінгової роботи зі студентами розпочато ще з 2016 року на базі Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини, зокрема у Центрі професійної діагностики та тренінгових технологій «Інсайт» (керівник Лівандовська І. з 2016 по 2019 рр.). Центр створено у 2014 році для виконання науково-діагностичної, психолого-педагогічної, профорієнтаційної та просвітницької діяльності. Наразі основними напрямками, на які орієнтована робота Центру, є:

–системна взаємодія Центру та відділу профорієнтаційної підготовки з факультетами та інститутами університету з метою розробки стратегій та надання

відповідних послуг психолого-педагогічної підтримки всім учасникам освітнього процесу;

–робота з абітурієнтами (комп'ютерна профорієнтаційна діагностика, індивідуальні та групові консультації, адаптаційні та профорієнтаційні тренінги, участь у днях відкритих дверей);

–робота зі здобувачами освіти різних рівнів (адаптаційні тренінги, тренінги особистісного зростання, тренінги професійного зростання, воркшопи професійного, мотиваційного, національно-патріотичного, культурно-просвітницького напрямів, практико-орієнтовані семінари з актуальної тематики сьогодення);

–робота з батьками (практико-орієнтовані зустрічі, індивідуальні консультації щодо вибору професії дітей та підтримки їх під час навчання).

Оскільки формування внутрішньої мотивації до професійної діяльності педагога/психолога під час навчання – складний, системний, але надзвичайно важливий процес, що передбачає цілеспрямований вплив на особистісні установки, інтереси, цінності й професійні орієнтири майбутнього спеціаліста. Цей процес, за нашим глибоким переконанням, має базуватись на активному залученні майбутнього педагога/психолога до пізнавальної діяльності, що сприяє усвідомленню значущості професії та власної ролі у ній.

Наразі створено систему соціально-психологічних тренінгів, з метою психологічної підтримки у формуванні стійкої внутрішньої мотивації до педагогічної, психологічної діяльності, розкритті цінності професії, допомоги здобувачам вищої освіти усвідомити свою роль у суспільстві як майбутнього спеціаліста, у розвитку особистісної рефлексії, компетентності та готовності до професійного становлення (Білінська, Василевська & Гриньова, 2017).

Під час розробки системи тренінгів нами були визначені також ключові *принципи*:

–Особистісно орієнтований підхід: врахування потреб, інтересів і досвіду здобувачів освіти.

–Соціальна взаємодія: активна робота в групах, м'яке наставництво, взаємне конструктивне навчання.

–Контекстність: отриманий досвід та знання в умовах соціально-психологічного тренінгу має бути пов'язане з реальними викликами професійної діяльності в умовах сьогоденної реальності.

–Рефлексивність: створення ситуацій, де здобувачі педагогічної/психологічної освіти мають можливість осмислити власну діяльність.

Кожен тренінг розрахований на 2-3 академічні години, з кількістю учасників до 24 осіб. Дана система апробована, та отримала високу оцінку викладачів, здобувачів освіти, адміністрації ЗВО.

I блок. Курс 1, 1 семестр.

Адаптаційний «Я + Ти = Успішний першокурсник».

Робота зі здобувачами освіти розпочинається з перших днів навчання першокурсників, із залучення їх до адаптаційних тренінгів з метою:

–стимулювати першокурсників до активної згуртованої групової, активної взаємодії;

–сформувати толерантну, підтримуючу студентську групу;

–мінімізувати дезадаптаційні фактори що впливають на першокурсників в освітньому середовищі, сформувати усвідомлення специфіки навчального процесу у ЗВО;

–знижити тривожність у зв'язку зі зміною місця проживання, тощо.

II блок. Курс 2, 2 семестр.

«Я і моя професія». Мета: розуміння сутності педагогічної/психологічної/соціальної спеціальності, усвідомлення причини вибору професії, формування позитивного ставлення до професійної ролі вчителя, психолога, надання психологічної підтримки та корекції негативних установок, очікувань щодо професії.

Складається з 4 тренінгів:

1. (лютий) *«Початок мого професійного шляху».* Завдання: ознайомлення з історією вибору спеціальності, при необхідності корекція негативних установок, очікувань щодо професії.

2. (березень) *«Яке моє майбутнє. Колаж».* Завдання: візуалізації свого особистісного та професійного майбутнього арт-терапевтичними техніками.

3. (квітень) *«Особистість, яка вплинула на мій професійний вибір».* Завдання: означення домінуючої ролі моделі, досвіду успіху, при необхідності корекція негативних установок, очікувань щодо професії.

4. (травень) *«Моя опора, моя надія».* Завдання: усвідомлення власних цінностей та очікувань в особистісній та професійній сфері.

III блок. Курс 2, 3 семестр.

«Учитель/психолог/соціальний працівник майбутнього: мрія, реальність». Мета: зростання усвідомленої внутрішньої мотивації, розуміння різниці в уявленнях про професію з реальністю, сприйняття психології/педагогіки як сфери реалізації можливостей та подолання викликів, розвиток емпатії, та уявлень про типові ситуації в професійній діяльності.

Складається з 4 тренінгів.

1. (вересень) *«Я у ролі вчителя/психолога».* Завдання: зростання усвідомленої внутрішньої мотивації через моделювання реальних ситуації в професійній сфері.

2. (жовтень) *«Звичайний день із життя педагога/психолога/соціального працівника в освітньому закладі».* Завдання: перегляд відеофільму, на основі рефлексії сформувати різницю в уявленнях і реальністю, цінність особистої мотивації у подоланні викликів.

3. (листопад) *«Педагог/психолог/соціальний працівник в цифрову епоху».* Завдання: в умовах дискусії з Kahoot-вікториною сформувати сприйняття психології/педагогіки як необхідної професії в умовах цифровізації,

через можливість подолання викликів, розвиток гуманістичних ідей суспільства, емпатії.

4. (грудень) *«Коли мій страх – це мій ресурс»*. Завдання: через подолання особистісних та професійних страхів сформувати готовність до вирішення типових чи нетипових ситуацій у професійній діяльності.

IV блок. Курс 2, 4 семестр.

«У центрі подій: педагог/психолог/соціальний працівник». Мета: усвідомлення себе як суб'єкта змін, відчуття значущості та відповідальності впливу на розвиток та особистісне формування дітей, розвиток готовності до занурення у ситуації, які потребують рішень.

Складається з 4 тренінгів.

1. (лютий) *«Кейс-стаді: професійний виклик»*. Завдання: через аналіз складних ситуацій в освітньому середовищі оцінити себе як суб'єкта змін, відповідальності за вплив власної поведінки на дітей, їх особистісне зростання.

2. (березень) *«Емоції вчителя/психолога/соціального працівника»*. Завдання: розуміння власних емоцій, їх вплив на оточуючих, важливість їх відслідковування та при необхідності корекції. Вправлення в навичках саморегуляції та емпатії в професійному середовищі.

3. (квітень) *«Мій урок мрії»*. Завдання: проєктування ідеального уроку/години спілкування в групі. Захист власних проєктів.

4. (травень) *«Професійний вплив. Яким він має бути?»*. Завдання: вправи на усвідомлення впливу педагога/психолога на долю дитини, з якою він працює, розробка «Кодексу професіоналів» для педагогів/психологів/соціальних працівників. Захист власних проєктів.

V блок. Курс 3, 5 семестр.

«Професійна ідентичність і цінності». Мета: профілактика першої професійної кризи, сприяти усвідомленню себе як професіонала, формування

особистісної професійної місії, самооцінки та рефлексії.

Складається з 4 тренінгів.

1. (вересень) *«Моє професійне кредо»*. Завдання: створення арт-терапевтичними засобами власного Маніфесту через усвідомлення себе як професіонала і власної цінності в професійній діяльності.

2. (жовтень) *«Цінності як сядво»*. Завдання: аналіз професійних дій з ціннісної точки зору, їх аналіз.

3. (листопад) *«Рефлексивна мапа професіонала»*. Завдання: формування колажу, що презентує професійні та особистісні зміни під час навчання в ЗВО.

4. (грудень) *«Які я маю цілі як професіонал»*. Робота поз планування, розробка стратегії подальшого професійного зростання.

VI блок. Курс 3, 6 семестр.

«Учитель/психолог як агент змін». Мета: формування внутрішньої потреби в професійному зростанні, навичок розробки професійної стратегії на найближчі 5-7 років, готовності до інноваційної діяльності.

Складається з 2 тренінгів.

1. (лютий) *«Я – агент змін»*. Завдання: групова розробка кейсів впровадження інновацій в освітньому просторі сучасної Української школи. Захист проєктів.

2. (березень) *«Мій шлях в професії»*. Завдання: створення плану професійного зростання на найближчі 5-7 років.

VII блок. Курс 4, 7 семестр.

«Моя готовність до професії». Мета: розвиток внутрішньої готовності до входження в професію, аналіз здобутого професійного досвіду, визначення своєї місії на шляху та розвитку.

Складається з 2 тренінгів.

1. (жовтень) *«Емоційна витривалість»*. Завдання: усвідомлення поняття емоційна витривалість, вдосконалення навичок роботи зі стресом.

2. (грудень) *«Освітній проєкт»*. Завдання: командне створення авторського педагогічного/психологічного/соціального

продукту, його презентація та професійна оцінка.

VIII блок. Курс 4, 8 семестр.

Складається з 1 підсумкового тренінгу.

«Я вчитель/психолог/соціальний працівник – шлях зростання».

Мета: сприяти усвідомленню здобувачами освіти власного шляху професійного і особистісного становлення, підвищити впевненість у власних силах та мотивацію подальшого розвитку, підвести підсумки здобуття освіти в ЗВО, і сформувати позитивне схвалення до майбутньої професійної діяльності.

Завдання: створити хронологічну стрічку «Моя професійна подорож», колаж з вирізок журналу «Я в майбутньому», підвести підсумки навчання, аналізуючи напрацювання та матеріали минулих тренінгів, та означити перспективи професійного розвитку.

Методи оцінювання ефективності тренінгової системи: анкетування до та після кожного тренінгового блоку, самооцінка мотивації, моніторинг залучення у професійну практику (педагогічну, психологічну).

Результати впровадження:

–формування у здобувачів освіти стійкого позитивного ставлення до професії;

–розвиток Soft skill: рефлексія, емпатія, емоційний інтелект, цікавість до професійного та особистісного розвитку;

–підвищення рівня усвідомленої мотивації до навчання та професійної діяльності;

–профілактика професійного вигорання на кар’єрному старті.

Висновки. Формування внутрішньої мотивації здобувачів вищої освіти з використанням тренінгових технологій сприятиме зростанню особистісно-професійних якостей, саморозкриттю та самоактуалізації, розвитку самосвідомості. Також робота у тренінгових групах здатна сформувати у майбутніх фахівців-психологів та соціальних робітників навичок ефективного спілкування, навичок успішної взаємодії, оптимізації емоційного стану та стратегій особистісного розвитку.

Подальші дослідження будуть спрямовані на вивчення інших психологічних властивостей здобувачів вищої освіти, які можна буде розвивати та формувати за допомогою соціально-психологічних тренінгів. Також за результатами емпіричних досліджень показників психічного зростання планується розробити психолого-педагогічні рекомендації щодо використання тренінгових технологій викладачами, психологами, вчителями у педагогічній діяльності.

Література:

- 1.Грінчук, О. І. (2012). Проблема оптимізації комунікативної підготовки майбутніх спеціалістів засобами соціально-психологічного тренінгу. *Актуальні питання психології*. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Т. XIV, 2, 67-74.
- 2.Долинська, Л. В. (2021). Особистісне професійне зростання: психологічні тренінги К.: Каравела. 560 с.
- 3.Зливков, В. Л., & Лукомська, С. О. (2019). Теорія та практика психологічних тренінгів. Київ-Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М. 209 с.
- 4.Карамушка, Л. М. (2019). Тренінг «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності та соціальної мобільності»: структура, зміст, особливості використання. *Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Вип. 54, 76-85.
- 5.Карпенко, Є. (2015). Основи психотренінгу: навч. пос. Дрогобич. 78 с.
- 6.Климчук, В. О. (2006). Тренінг внутрішньої мотивації: результати апробації та структура. *Практична психологія та соціальна робота*, 10, 52-59.
- 7.Мілютіна, К. Л. (2004). Теорія і практика психологічного тренінгу: навч. посіб. Київ : МАУП, 192 с.
- 8.Нікітіна, І. В. (2016). Мотиваційний тренінг у процесі професійної підготовки фахівців. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. Вип. 36, Том III (19). К. : Гнозис, 158-165.
- 9.Білінська, О. О, Василевська, О. І., & Гриньова, О. М. (2017). Особистісно-професійне зростання: психологічні тренінги. К. : Каравела, 559 с.
- 10.Федорчук, В. М. (2004). Соціально-психологічний тренінг «Розвиток комунікативної

компетенції викладача» : навч.-метод. пос.
Кам'янець-Подільський : Абетка, 240 с.

11.Яценко, Т. С. (2022). Активне соціально-
психологічне навчання: теорія, процес, практика.
Хмельницький : Вид-во НАПБУ, 792 с.

12.Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-
Determination Theory: A macrotheory of human

motivation, development, and health. *Canadian
Psychology/Psychologie Canadienne*, 49, 182-185.

13.Ryan, R. M., Patrick, H., Deci, E. L., & Williams,
G. C. (2008). Facilitating health behaviour change and
its maintenance: Interventions based on self-
determination theory. *The European Health
Psychologist*, 10, 2-5.

УДК [159.942.5:355.01(477:470)]:615.851
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-523-531

Дата надходження: 25.08.2025
Дата прийняття до друку: 24.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

«РЕЛЯЦІЙНИЙ ПОВОРОТ» У ПСИХОТЕРАПІЇ: ІСТОРИКО-ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ, ПРИНЦИПИ ТА ЕТИЧНІ НАСЛІДКИ

Іван Данилевський

Аспірант кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: danylevskiyi@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0009-0002-9311-0729>

THE «RELATIONAL TURN» IN PSYCHOTHERAPY: HISTORICAL–THEORETICAL PRECONDITIONS, PRINCIPLES, AND ETHICAL IMPLICATIONS

Ivan Danylevskiyi

PhD student, Department of Psychology, “KROK” University, Kyiv, Ukraine”, e-mail: danylevskiyi@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0009-0002-9311-0729>

Анотація. Статтю присвячено аналізу історичних передумов та еволюції «реляційного повороту» в психотерапії та психоаналізі наприкінці ХХ століття. Актуальність. Упродовж другої половини ХХ ст. у психотерапевтичній думці відбувся зсув від інтраперсональних і медикалізованих моделей до інтерсуб'єктивних і контекстуальних рамок. Цей «реляційний поворот» поставив у центр реальні взаємини аналітика й пацієнта, взаємність, співтворення значень і етики взаємодії. Мета дослідження полягає в реконструкції історичних передумов і розвитку «реляційного повороту» в психоаналітичній теорії та клінічній практиці, а також у систематизації його ключових принципів. Методологія. Теоретичний аналіз і синтез психоаналітичної літератури; порівняльний огляд напрямів (об'єктні стосунки, інтерперсональна традиція, психологія самості) та інтелектуальних впливів (феміністична критика, постмодерний/конструктивістський поворот); елемент історіографічного огляду ключових текстів. Результати. Показано, що: перехід від «психології однієї особи» до «психології двох осіб» змінив уявлення про нейтральність аналітика та природу лікувальних змін; метатеоретична «криза впевненості» в 1970-1980-х рр. підготувала плюралістичну рамку реляційності; феміністична критика внесла категорії взаємного визнання, етики влади та рівності суб'єктностей; емпіричні дані про прив'язаність і діадичну взаєморегуляцію надали наукове підґрунтя первинності стосунків; реляційна парадигма інституалізувала ідеї взаємності, інтерсуб'єктивності та спільного творення досвіду. Висновки. «Реляційний поворот» – це інтегративна парадигма, що переорієнтовує психотерапевтичну теорію і техніку на реальні взаємини, взаємність і контекст. Він заперечує можливість повної нейтральності, трактує терапію як діалог двох суб'єктів і пропонує етичну чутливість до влади в діаді. Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на: емпіричне вивчення процесів взаєморегуляції в психотерапії; операціоналізацію «взаємного визнання» як терапевтичного чинника; порівняльні міжкультурні аналізи реляційної техніки.

Ключові слова: реляційний поворот, психологія двох осіб, інтерсуб'єктивність, взаємне визнання, феміністична критика.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 16

Abstract. The article analyzes the historical preconditions and evolution of the «relational turn» in psychotherapy and psychoanalysis in the late twentieth century. Relevance. During the second half of the twentieth century, psychotherapeutic thought shifted from intrapersonal and medicalized models toward intersubjective and contextual frameworks. This «relational turn» placed at the center the real analyst–patient relationship, mutuality, the co-construction of meaning, and the ethics of interaction. Objective. The aim of the study is to reconstruct the historical preconditions and development of the “relational turn” in psychoanalytic theory and clinical practice, as well as to systematize its key principles. Methodology. Theoretical analysis and synthesis of psychoanalytic literature; a comparative review of traditions (object relations, interpersonal psychoanalysis, self-psychology) and intellectual influences (feminist critique, postmodern/constructivist thought); elements of a historiographic reading of key texts. Results. It is shown that: the shift from «one-person psychology» to «two-person psychology» revised notions of analyst neutrality and the nature of therapeutic change; a metatheoretical «crisis of confidence» in the 1970s-1980s prepared a pluralist framework for relationality; feminist critique introduced the categories of mutual recognition, the ethics of power, and subject-to-subject equality; empirical findings on attachment and dyadic co-regulation provided a scientific

grounding for the primacy of relationships; the relational paradigm institutionalized the ideas of mutuality, intersubjectivity, and co-created experience. Conclusions. The «relational turn» is an integrative paradigm that re-orientes psychotherapeutic theory and technique toward real relationships, mutuality, and context. It rejects the possibility of full neutrality, frames therapy as a dialogue between two subjects, and calls for ethical sensitivity to power within the dyad. Perspectives. Further research should focus on: empirical study of co-regulatory processes in psychotherapy; operationalizing «mutual recognition» as a therapeutic factor; and cross-cultural comparative analyses of relational technique.

Keywords: relational turn; two-person psychology; intersubjectivity; mutual recognition; feminist critique.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tab.:** 0; **bibl.:** 16

Постановка проблеми. Попри зростаючий консенсус щодо центральної ролі стосунків у діаді «психотерапевт-пацієнт», сама картина «реляційного повороту» залишається концептуально і історіографічно фрагментованою. У науковому обігу співіснують різні й часом суперечливі трактування взаємності, нейтральності та етики влади; брак узгоджених дефініцій призводить до плутанини між метафорою «взаємного визнання» і практичною симетризацією ролей, що не завжди сумісна з професійною відповідальністю консультанта/аналітика. Невирішеною лишається й межа між принциповою відмовою від ідеалу «повної нейтральності» та ризиком надмірного саморозкриття, що може підмінити психотерапевтичний процес.

Історичний наратив реляційного зсуву дотепер подається мозаїчно: джерела з об'єктних стосунків, інтерперсональної традиції, психології самості, феміністичної критики та постмодерної епістемології рідко інтегруються в єдину аналітичну рамку. Внаслідок цього впливи різних інтелектуальних течій або недооцінюються (зокрема феміністичні категорії влади й взаємного визнання), або, навпаки, гіперболізуються без показу механізмів їхнього переходу у техніку. Додаткову напругу створює розрив між емпіричною лінією (дослідження прив'язаності, діадичної взаєморегуляції) та психоаналітичними поняттями: відсутні узгоджені шляхи операціоналізації мікропроцесів узгодження в межах клінічної практики, що ускладнює порівнюваність даних і накопичення доказів.

Таким чином, ми маємо брак цілісної реконструкції «реляційного повороту», що

потребує систематизуючої роботи, яка б інтегрувала розрізнені джерела реляційної парадигми в послідовний історико-теоретичний наратив, виокремлювала й прояснювала ключові концептуальні розбіжності, демонструвала, яким чином епістемологічні та етичні новації перетворюються на конкретні технічні рішення в психотерапевтичній практиці, уточнювала місце реальних стосунків у механізмах змін без втрати професійних меж та відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ранню карту альтернатив до класичного фройдизму окреслили Дж. Грінберг та С. Мітчелл у роботі «*Object Relations in Psychoanalytic Theory*» (1983), протиставивши «модель потягів» реляційно орієнтованим підходам. Далі С. Мітчелл (Mitchell, 1988, 1993, 1997, 2000) послідовно обґрунтував двоособову психологію, відкинувши ідеал повної нейтральності аналітика й підкресливши спів-конструкцію значень у діаді. У полі техніки взаємність і участь аналітика концептуалізовано в руслі реляційної взаємності (Aron, 1996) і діалогічних/спонтанних моментів процесу (Hoffman, 1998), що резонують з клінічними описами взаємного впливу та контрперенесення (Cooper, 2010). Емпірична лінія, представлена дослідженнями прив'язаності й ранніх взаємодій, показала центральність діадичної регуляції та мікропроцесів узгодження/розузгодження (Beebe & Lachmann, 2003), надавши наукове підґрунтя для твердження про первинність пов'язаності. Феміністична критика (Chodorow, 1978; Benjamin, 1988, 1995; Harris, 1994) внесла категорії влади, взаємного визнання і рівності

суб'єктностей, що трансформували як етику, так і техніку психоаналітичної практики. Історичний наратив реляційної орієнтації, її мотивацію та інтегративні амбіції висвітлено у роботі Е. Бермана (Berman, 1997). Разом ці корпуси знання формують підвалини реляційної парадигми, яка трактує психіку як невід'ємно реляційну, а лікування – як подію у полі взаємності.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в реконструкції історичних передумов і розвитку «реляційного повороту» в психоаналітичній теорії та клінічній практиці, а також у систематизації його ключових принципів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Упродовж XX століття психотерапевтичні течії, реагуючи на зміни в гуманітарному знанні та соціальному мисленні, поступово відходили від суто медичної чи інтраперсональної моделі психічного здоров'я й дедалі більше інтегрували уявлення про контекст, стосунки та взаємодію як визначальні чинники психічного функціонування. На зміну класичним уявленням про автономну, ізольовану психіку приходять ідеї інтерзалежності, бачення особистості як вкоріненої у міжособистісні, соціальні та культурні зв'язки.

Цей зсув у фокусі – від внутрішньої психодинаміки до міжсуб'єктивності – став можливим завдяки міждисциплінарному впливу: філософії діалогу, феноменології, соціального конструктивізму, критичної теорії та феміністичних студій. Вони поставили під сумнів уявлення про терапевта як нейтрального експерта та висунули на передній план етичну відповідальність, афективну взаємність і спільне творення сенсу у процесі терапевтичної взаємодії. На наш погляд, реляційний поворот, що, власне, стався наприкінці XX ст., фіксує зміну не лише теоретичних засад психотерапії, а позначається на способах осмислення самої природи стосунків між клієнтом і терапевтом – як живої, динамічної і водночас вразливої взаємодії, що трансформує особистості обох учасників.

Тому одним із найважливіших завдань у цьому дослідженні є аналіз змін, що відбулися в розумінні стосунків між психотерапевтом і пацієнтом та окресленні психотерапевтичної парадигми, що поступово зміщується від ієрархічної моделі взаємодії до реляційної, діалогічної та міжсуб'єктної форми спільної присутності і взаємовпливу.

Особливе значення в такому підході надається реальним – не лише уявленим чи трансферним – стосункам між психотерапевтом і пацієнтом, що визнаються не фоновими або допоміжними чинниками, а центральною детермінантою терапевтичного процесу. Відтак психотерапія осмислюється як діалогічна й афективно насичена взаємодія, що має потенціал до спільного конструювання досвіду, значень і змін. У цьому контексті змінюється і сама позиція психотерапевта: від ролі нейтрального спостерігача або інтерпретатора позасвідомого до участі в спільному реляційному полі, де аналітик є не лише каталізатором, а й активним співучасником процесу взаємного впливу й трансформації.

Формування цього підходу відбулося у 1980-х роках у США під впливом низки інтелектуальних і соціокультурних тенденцій. Зокрема, його становлення було зумовлене розвитком теорії об'єктних стосунків, міжособистісного психоаналізу, концепцій психології самості, а також значним внеском феміністичної думки й постмодерністських філософських підходів, таких як конструктивізм і перспективізм. Тобто реляційна перспектива не є класичною психоаналітичною «школою» з єдиним вченням, а радше інтегративною орієнтацією, що об'єднує різні теоретичні джерела навколо ідеї первинності стосунків «Я-Інший» у формуванні особистості та в терапевтичному процесі. Як зазначає Е. Берман, реляційний психоаналіз виник з невдоволення як класичною фройдівською моделлю, так і вузько інтраперсональними підходами, прагнучи створити простір для

діалогу різних ідей і подолати сектантський поділ на «школи» (Berman, 1997).

Перехід від «психології однієї особи» до «психології двох осіб». Класичний психоаналіз будувався на моделі, яку сучасні теоретики називають «психологією однієї особи». У ній психіка пацієнта розглядається ізольовано: аналітик виступає як нейтральний спостерігач, що однобічно інтерпретує внутрішні конфлікти пацієнта, вважаючи власний вплив мінімальним. Стосунки «пацієнт-аналітик» у традиційному підході мислилися асиметрично: пацієнт переносить несвідомі почуття на аналітика, який лишається «екраном» для проєкцій, уникаючи взаємного обміну емоціями. Така одностороння перспектива закорінена в уявленні, що істинні причини психопатології лежать всередині індивіда, а реальні люди в його житті відіграють роль «об'єктів» для задоволення потягів чи відреагування внутрішніх фігур (Greenberg & Mitchell, 1983).

Починаючи з середини ХХ ст., дедалі більше аналітиків почали ставити під сумнів тезу про можливість повної нейтральності аналітика. Виникло усвідомлення, що аналітична ситуація за своєю суттю є взаємодією двох особистостей, а не одностороннім дослідженням одного розуму іншим. Цю двосторонню модель назвали «психологією двох осіб» (two-person psychology), на відміну від класичної «психології однієї особи» (Mitchell, 1988).

Перехід до двоособової психології поступово визрівав під впливом кількох напрямів. По-перше, ще неканонічні мислителі раннього психоаналізу, такі як Ш. Ференці, наголошували на реальній взаємодії та потребі емпатії в аналізі, фактично передбачаючи багато ідей реляційного підходу. По-друге, Г. С. Салліван й інші представники інтерперсональної школи стверджували, що всі психічні процеси відбуваються між людьми, тим самим вводячи концепцію аналізу як міжособистісного процесу. По-третє, британські теоретики об'єктних

стосунків, як то М. Кляйн, Д. Віннікотт, Р. Ферберн та ін. показали, що внутрішній світ людини формується у відносинах з реальними об'єктами і що навіть несвідома фантазія має реляційний характер. Отже, на наш погляд, ще до оформлення власне реляційної школи було закладено підвалини ідеї, що стосунки є центральним в психічному житті, а аналітик неминуче присутній у полі переживань пацієнта.

Справжнім каталізатором зміни парадигми стала праця С. Мітчелла та Д. Грінберга «*Object Relations in Psychoanalytic Theory*» (1983), де автори проаналізували історію психоаналітичних ідей і описали дві фундаментальні тенденції: drive model, тобто модель потягів, що характерна для класичного фройдизму, «психології однієї особи» та relational model, реляційна модель, що простежується у різних відгалуженнях – від Ш. Ференці до Д. Віннікотта і Г. С. Саллівана. Вони продемонстрували, що психоаналітична теорія розвивалася або в напрямку пояснення поведінки через внутрішні потяги/структури, або через реальні стосунки з іншими людьми (Greenberg & Mitchell, 1983).

Реляційний поворот, що відбувся наприкінці ХХ століття, означив інтеграцію альтернативної лінії психоаналітичного розвитку в узагальнену теоретичну парадигму. Центральне положення цієї парадигми полягає в тому, що психіка є невід'ємно реляційною: індивідуальне психічне формується і функціонує всередині стосунків, а отже, психотерапевтичний процес – це взаємодія двох суб'єктів, які спільно створюють певну психологічну реальність (Mitchell, 1988; Aron, 1996).

С. Мітчелл назвав цей зсув радикальною зміною парадигми у психоаналізі (Mitchell, 1988). Він підкреслював, що аналітик своєю особистістю завжди впливає на те, що відбувається у терапії, навіть коли прагне бути стриманим і «невидимим» (Mitchell, 1997). Тому стару модель «об'єктивного»

аналізу, нібито незалежного від особи терапевта, ним було відкинуто як ілюзорну. Реляційний підхід натомість виходить з двосторонньої взаємодії: аналітик і пацієнт є двома учасниками спільного процесу, кожен привносить свої переживання, і нові інсайти народжуються в їхньому діалозі, а не диктуються однією стороною. Цю нову двоособову перспективу поступово прийняли багато сучасних шкіл, і вона стала значною мірою консенсусом у теорії техніки: сьогодні навіть представники традиційного психоаналізу визнають, що абсолютна нейтральність неможлива, а лікувальні зміни відбуваються через взаємодію в діаді терапевт-пацієнт (Cooper, 2010).

Метатеорія та криза впевненості.

Реляційний поворот став можливим не лише завдяки поступовому накопиченню нових ідей, але й через метатеоретичну кризу у психоаналізі, що назріла до 1970-х-1980-х років. Цю кризу інколи називають «кризою впевненості» у фундаментальних положеннях психоаналітичної теорії (Mitchell, 1993). Протягом десятиліть після З. Фрейда психоаналітична спільнота розділилася на низку шкіл – его-психологія, клініанський напрям, психологія самості Х. Когута, інтерперсоналісти тощо – кожна з яких пропонувала власні метапсихологічні акценти. У 1970-х роках стало очевидно, що немає єдиного «канонічного» психоаналізу: існує плюралізм, а подекуди і взаємне заперечення теоретичних моделей. Це остаточно підірвало колишню впевненість у тому, що фрейдівська метатеорія здатна всеохопно пояснити клінічні явища. Виникло питання: чи потрібна психоаналізу нова об'єднуюча концептуальна рамка, що врахує накопичені розбіжності? (Mitchell, 1988).

Одночасно зростав зовнішній скепсис щодо психоаналізу як науково достовірного методу – з боку когнітивної психології, біологічної психіатрії, поведінкової терапії. Всередині самої галузі назріло усвідомлення, що деякі класичні поняття (наприклад, фрейдівські концепти лібідо, Едіпів комплекс у ортодоксальній

інтерпретації) стали догматичними й мало придатними для розробки нових гіпотез або інтеграції емпіричних даних. Цю атмосферу методологічної невизначеності С. Мітчелл описав як «кризу впевненості в психоаналітичному теоретизуванні» (Mitchell, 1993). Ця криза знайшла вираження у відмові від пошуку єдиної «правильної» теорії психіки та у відкритості до множинності перспектив.

Реляційний рух виник саме в умовах цього плюралізму та постмодерністського повороту мислення. Під впливом ідей конструктивізму та філософії постмодерну в гуманітарних науках аналітики почали підважувати ідею існування єдиної об'єктивної психоаналітичної істини. Натомість з'явилося розуміння, що різні теорії висвітлюють різні аспекти психічної реальності, а терапевтична ситуація містить багато шарів значення. Реляційний підхід спробував збудувати метатеорію нового типу – не строгий детерміністичний каркас, а радше широку філософську рамку, яка допускає співіснування протилежних поглядів та їх діалектичну взаємодію.

Важливою науковою передумовою реляційного повороту стали нові емпіричні дослідження, які підкреслили роль взаємодії в розвитку психіки. Мова йде про теорію прив'язаності Дж. Боулбі та численні дослідження немовлят (Д. Стерн та ін.). Дослідження ранньої взаємодії між немовлям і матір'ю емпірично продемонстрували, що розвиток особистості – це двосторонній процес регуляції, де дитина і вихователь постійно впливають одне на одного в режимі «діадичної системи» (Beebe & Lachmann, 2003). Ці дані надали наукового підґрунтя ідеї, що пов'язаність (relatedness) є базовою людською потребою і базовим механізмом розвитку, не менш важливим, ніж внутрішні біологічні чинники. Реляційні аналітики першого покоління активно інтегрували результати досліджень прив'язаності та емоційної взаєморегуляції немовлят до психоаналітичної теорії (Mitchell, 2000; Beebe & Lachmann, 2003). Це сприяло зміщенню акценту з потягів та

структур психіки на реальні відносини та взаємодії як науково обґрунтований фокус.

Отже, криза метатеорії і пов'язане з нею розширення світогляду підготували ґрунт для виникнення реляційної парадигми. Ця парадигма відмовилася від претензій на абсолютну об'єктивність і єдину істину, натомість проголосивши принцип множинності істин та контекстуальності знання. Психоаналіз у такому дусі перетворюється на діалог різних точок зору, де кожна з них історично обумовлена і часткова, а завдання аналітика – бути відкритим до переосмислення власних теорій у світлі досвіду конкретних стосунків з пацієнтом. Як буде показано далі, ці епістемологічні зміни безпосередньо вплинули і на технічну сторону.

Феміністська критика як передумова реляційного зсуву. Важливою – і часом недооціненою – історичною передумовою реляційного повороту стала феміністська критика класичного психоаналізу. Починаючи ще з робіт К. Горні у 1920-30-х роках, жінки-дослідниці висловлювали незгоду з низкою фройдівських постулатів, які відображали патріархальні упередження епохи. Зокрема, К. Горні заперечила концепт «заздрості до пеніса», вказавши, що він більше говорить про чоловіче бачення жінок, ніж про реальну психологію жінки (Horney, 1939). Надалі, у 1970–80-х роках, на хвилі другого покоління фемінізму, відбулася глибша переоцінка психоаналізу з погляду гендеру та влади. Феміністські теоретики, такі як Н. Чодороу, Дж. Мітчелл, Д. Бенджамін та ін., звернули увагу на те, що традиційний аналітичний простір відтворює ієрархічну патерналістську структуру: активний «той хто знає» (часто чоловік-аналітик) трактує пасивного «того хто не знає» пацієнта. Така ієрархія розглядалась як репресивна і така, що може нести шкоду, особливо для пацієнток-жінок, досвід яких знецінювався чоловічою теорією (Mitchell, 1974; Chodorow, 1978; Benjamin, 1988).

Феміністська критика запропонувала кілька важливих ідей, які прямо

підготували реляційний зсув. По-перше, було висунуто вимогу більш рівноправних, взаємних стосунків у терапії. Д. Бенджамін ввела поняття «взаємного визнання» – стану, коли дві особи взаємно визнають суб'єктність одна одної, на протигагу відносинам «підпорядкування-домінації» (Benjamin, 1988). Вона критикувала класичну модель, де пацієнтові відводиться лише роль того, хто повинен пристосуватися до інтерпретацій аналітика; натомість наполягала, що терапія має бути двостороннім процесом, в якому і пацієнт впливає на переживання аналітика, спонукаючи останнього до змін у собі. Ця ідея стала наріжною для реляційної теорії: аналітична діада розглядається як дві активні свідомості, що прагнуть зустрітися і зрозуміти одна одну, а зцілення настає через встановлення справжнього діалогу та взаємоповаги (Aron, 1996).

По-друге, феміністична думка поставила під сумнів ряд ортодоксальних фройдівських концептів, які сприймалися як гендерно упереджені чи віддалені від реальності стосунків. Наприклад, концепт заздрості до пенісу був підданий нищівній критиці і в реляційному русі фактично відкинутий як непотрібний. Аналогічно, фройдівська теорія жіночої сексуальності, побудована на чоловічих нормах, була переглянута (Mitchell, 1988). Відмова від цих застарілих ідей відкрила дорогу до більш гнучких пояснень розвитку особистості, де на першому плані – реальні ранні взаємини дитини з матір'ю (первинним об'єктом), а не анатомія чи універсальні комплекси. Феміністично орієнтовані авторки показали, як гендерні ролі й тип особистості формується через стосунки матері і дитини, наголошуючи на зв'язності як ключовому чиннику розвитку (Chodorow, 1978). Ці висновки узгоджувалися з підходом об'єктних стосунків та лягли в основу реляційного твердження про примат пов'язаності над біологічною детермінацією.

По-третє, феміністська перспектива привнесла в психоаналіз усвідомлення влади та етики взаємодії. Стало очевидно,

що аналітик завжди має владу у стосунку через свій статус і роль, томуяквін користується цією владою – питання не лише техніки, але й етичної позиції. Феміністки закликали до прозорості та підзвітності аналітика, до визнання ним своєї участі у стосунку і відповідальності за спільний процес (Harris, 1994). Цей заклик знайшов відгук у реляційних авторів: було поставлено під сумнів класичний принцип абсолютної стриманості аналітика, оскільки приховування своєї людськості також може бути формою контролю і маніпуляції. Замість цього запропоновано ідеал «радикальної рівності» – наскільки можливо, зрівняти аналітика і пацієнта як двох людей, що разом досліджують внутрішній світ пацієнта (Hoffman, 1998). Практично це проявляється в більшому акценті на автентичності та людяності аналітика.

Таким чином, внесок феміністської критики у реляційний поворот полягає в утвердженні ідеї, що взаємність і рівноправність – цінності, які можуть мати терапевтичну дію самі по собі. Звісно, реляційні теоретики визнають, що ролі психотерапевта і пацієнта різні і цілковитої симетрії бути не може (Aron, 1996). Однак на нормативному рівні взаємна повага до суб'єктності одне одного стала ідеалом, до якого прагне аналітик. Це докорінно відрізняє реляційний підхід від раннього фройдизму, де трансферентні стосунки розумілися виключно як проєкція минулого на фігуру аналітика, що особисто залишався «німим» та невидимим. Сьогодні ж, з урахуванням феміністичних уроків, аналітик сприймається як реальна людина в кабінеті, яка разом з пацієнтом переживає новий досвід стосунку, здатний зцілювати старі травми домінації та невизнання (Benjamin, 1995).

Висновки. Реляційний поворот постає як метапарадигмальна зміна оптики, що об'єднала гетерогенні лінії розвитку психотерапевтичної думки — від об'єктних стосунків і інтерперсональної традиції до психології самості та феміністичної критики — довкола первинності

міжособистісної пов'язаності та інтерсуб'єктивного виробництва смислів. Ця інтеграція має не тільки історико-теоретичний, а й технічний наслідок: психотерапевтична дія стає подією у полі взаємності, де новий досвід постає через спів-конструкцію значень двома реальними суб'єктами – аналітиком і пацієнтом.

У такому ракурсі ілюзія повної нейтральності аналітика втрачає переконливість: його особистість, афекти, етичні вибори та спосіб участі стають невід'ємними елементами аналітичного поля, що можуть як сприяти трансформації, так і перешкоджати їй. Відповідно, професійна компетентність розширюється за рахунок здатності витримувати двоспрямований вплив, визнавати власну участь у динаміках розігрувань, прозоро виводити в мову ті аспекти влади й асиметрії, які неминуче присутні в діаді. Етико-політичний вимір реляційного зсуву принципово артикульовано феміністичною думкою: взаємне визнання, увага до нерівності та критика патерналістських сценаріїв стають каркасом, що визначає спосіб мислення про техніку та межі. Практика віддаляється від моделі «той, хто знає» стосовно «того, хто не знає» та наближається до суб'єкт-суб'єктного діалогу, у якому зміни відбуваються через досвід взаємного визнання інакшості.

Емпіричні дослідження прив'язаності та ранніх діадичних взаємодій надали вагомої підтримки цій теоретичній реформації, показавши, що розвиток є процесом постійної взаєморегуляції, мікросинхронізації, узгодження та ремонту розузгоджень у парах «дитина – доглядач»; ці механізми стають модельними і для терапевтичної діади дорослих. Відповідно, фокус клінічного мислення рухається від пошуку прихованих статичних структур до уважного спостереження за процесуальністю взаємодії «тут-і-тепер»: темпом, інтонацією, паузами, жестами, мовними формулами, якими діада створює і відновлює контакт. Саме тому реляційна парадигма природно поєднує якісні

способи опису досвіду з прагненням до операціоналізації тонких процесів – не протиставляючи їх, а взаємно підсилюючи. Нарешті, реляційний поворот є відповіддю на метатеоретичну «кризу впевненості», що позначила 1970–1980-ті роки, коли дискусії між школами виявили неповноту кожної з великих оптик і неможливість монотеоретичної універсалії. Замість нової догми постає плюралізм – епістемологічна скромність, яка визнає частковість будь-якого бачення та пропонує діалог теорій у світлі конкретного клінічного досвіду. У підсумку психотерапія мислиться як простір, де стосунок не лише віддзеркалює історію суб'єкта, а творить її далі, надаючи можливість прожити інші позиції, іншу етичну конфігурацію й інший спосіб буття з Іншим.

Для українського контексту – з його травматичними викликами війни, вимушених переміщень, втрат, нових форм солідарності – реляційна перспектива дає особливо доречну рамку. Вона дозволяє бачити психотерапевтичну роботу як спільне утримування крихкого простору, де артикулюється і осмислюється те, що важко символізувати поза взаємністю; як практику, що повертає суб'єктність через досвід впливу, відповідальності й визнання.

Практичні імплікації.

Переосмислення позиції аналітика як відповідальної, афективно присутньої та етично рефлексивної змінює повсякденну техніку. Контракт із пацієнтом розглядається як живий процес, у якому будь-які питання стають предметом відкритого обговорення й періодичного перегляду залежно від змін контексту. У сесії мікропроцеси узгодження й репарації розузгоджень набувають статусу головних орієнтирів: увага до пауз, прослизань, коливань дистанції та інтонації допомагає вчасно помічати, коли діада скочується до схеми «дійник – страдник», і повертати суб'єкт-суб'єктну зустріч. Робота з контрперенесенням перестає бути суто інтраперсональною дисципліною самоконтролю і стає способом картографувати поле взаємодії: власні

афекти аналітика трактуються як дані про структуру стосунку, які потребують осмислення і, інколи, помірного саморозкриття, якщо це сприяє відновленню третього, простору спільної рефлексії. Етична чутливість до влади переходить із загальних декларацій у конкретну практику: про соціальні асиметрії, уразливості, ризики ідентифікацій говорять прямо, нормалізуючи право пацієнта артикулювати сумнів, незгоду, потребу в додаткових гарантіях чи змінах. Оцінювання процесу і результату також набуває реляційного забарвлення: разом із тематичним матеріалом фіксуються моменти взаємного визнання, досвід конструктивного подолання «глухих кутів», зростання толерантності до афекту та наративної пластичності. У навчанні та супервізії це виливається в розвиток рефлексивної компетентності – здатності утримувати метапозицію щодо власного впливу й спільно зі супервізором відслідковувати, як динаміки конкретного кейсу відтворюються у самій супервізійній взаємодії. Організаційно реляційна оптика спонукає будувати клінічні середовища, де прозорість рішень, командна мова взаємного визнання та процедури етичного «ремонт» конфліктів стають нормою.

Перспективи подальших досліджень. Подальший рух полягає у зближенні якісного розуміння процесу з його операціональною валідизацією. Потрібні індикатори взаємного визнання, які б поєднували поведінкові та лінгвістичні ознаки – розподіл ініціативи у діалозі, симетрію ходів, маркери «ми-мови», способи виправлення непорозумінь – і корелювали із суб'єктивними оцінками обох учасників. Варто також будувати процес-результатні моделі, у яких саме мікропроцеси взаємності та репарації виступають медіаторами довгострокових змін, і перевіряти ці моделі на різних клінічних підвибірках. Міжкультурні порівняння дозволять виявити специфіку реляційної техніки в різних соціальних середовищах, зокрема в Україні, та

з'ясувати, як культурні норми влади й взаємності модифікують терапевтичний стиль і очікування. Важливо дослідити межі застосовності та модератори ефекту: діагностичні профілі, стиль прив'язаності, рівень дисоціації, чутливість до ієрархій можуть визначати, де реляційні інтервенції найпродуктивніші, а де потребують комбінації з іншими підходами. У полі етики і безпеки доцільно емпірично оцінити, як інституційні механізми зниження зловживань владою – прозорі правила інформованості, зрозумілі процедури скарг, можливість «етичних тайм-аутів» у сесії – впливають на довіру, альянс і результати. Окремої уваги потребують умови хронічного стресу та

війни, де постає питання оптимального сетінгу, а також довгострокової стійкості ефектів у середовищах підвищеної невизначеності.

Підсумовуючи, реляційний поворот переводить психоаналітичну практику з монологу інтерпретації до діалогу взаємного визнання. Його сила – у поєднанні епістемологічної скромності, що визнає контекстуальність істини та частковість будь-якої теорії, і клінічної відваги, що дозволяє аналітику брати відповідальну участь у спільному полі, не ховаючись за маскою «невидимості». У цих рамках психотерапія стає місцем, де стосунки творять нові можливості бути з іншими.

Література:

1. Aron, L. (1996). *A meeting of minds: Mutuality in psychoanalysis*. Analytic Press.
2. Beebe, B., & Lachmann, F. M. (2003). *Infant research and adult treatment: Co-constructing interactions*. Analytic Press.
3. Benjamin, J. (1988). *The bonds of love: Psychoanalysis, feminism, and the problem of domination*. Pantheon Books.
4. Benjamin, J. (1995). *Like subjects, love objects: Essays on recognition and sexual difference*. Yale University Press.
5. Berman, E. (1997). Relational psychoanalysis: A historical background. *American Journal of Psychotherapy*, *51* (2), 185–203. <https://doi.org/10.1176/appi.psychotherapy.1997.51.2.185>
6. Chodorow, N. J. (1978). *The reproduction of mothering: Psychoanalysis and the sociology of gender*. University of California Press.
7. Cooper, S. H. (2010). *A disturbance in the field: Essays in transference-countertransference engagement*. Routledge.
8. Greenberg, J. R., & Mitchell, S. A. (1983). *Object relations in psychoanalytic theory*. Harvard University Press.
9. Harris, A. (1994). Gender practices and the relational unconscious. *Psychoanalytic Dialogues*, *4*(2), 213–224. <https://doi.org/10.1080/10481889409539014>
10. Hoffman, I. Z. (1998). *Ritual and spontaneity in the psychoanalytic process: A dialectical-constructivist view*. Analytic Press.
11. Horney, K. (1939). *New ways in psychoanalysis*. W. W. Norton & Company.
12. Mitchell, J. (1974). *Psychoanalysis and feminism: A radical reassessment of Freudian psychoanalysis*. Pantheon Books.
13. Mitchell, S. A. (1988). *Relational concepts in psychoanalysis: An integration*. Harvard University Press.
14. Mitchell, S. A. (1993). *Hope and dread in psychoanalysis*. Basic Books.
15. Mitchell, S. A. (1997). *Influence and autonomy in psychoanalysis*. Analytic Press.
16. Mitchell, S. A. (2000). *Relationality: From attachment to intersubjectivity*. Analytic Press.

УДК 159.922.1-053.6:[374:005.32
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-532-538

Дата надходження: 30.08.2025
Дата прийняття до друку: 25.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ГЕНДЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ДО ПОЗАКЛАСНОГО НАВЧАННЯ В УЧНІВ ПІДЛІТКОВОГО ВІКУ

Максим Аксьонов

Аспірант кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: AksonovMS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8391-5263>

GENDER-RELATED FEATURES IN MOTIVATION FOR EXTRA CURRICULAR ACTIVITIES IN ADOLESCENT STUDENTS

Maksym Aksonov

Graduate student of the Department of Psychology, KROC University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine, e-mail: AksonovMS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8391-5263>

Анотація. Відмінність у мотивації між хлопцями та дівчатами починає активніше проявлятися з настанням пубертату. Вже в початковій школі можна бачити відмінність в поведінці, але мотивація до навчання в цей період схожа. Коли учні переходять до середньої школи, можна вже бачити, як вони по різному адаптуються до нових умов або проявляють мотивацію до навчання. Основна мета цієї статті – з'ясування головних відмінних рис в поведінці та мотивації учнів середньої школи, порівняння їх у підлітків 11-16 років, які навчаються в школах в різних країнах (за попередні роки).

Було здійснено аналіз праць, які опубліковані як в Україні, так і в інших країнах за останні п'ятнадцять років. В процесі аналізу було виділено відмінності не лише за статтю в цілому, але і вікові відмінності. Під час обробки інформації, було виділено три вікові категорії підліткового віку: ранній підлітковий вік 11-12 років, середній підлітковий вік 13-14 років та пізній підлітковий вік 15-16 років. Виявлено різний тип мотивації до навчання у хлопців та дівчат, що обумовлено стереотипами, гендером та культурними особливостями. Відмічено, що підлітки підбирають активність на основі того, що більше типово для їх гендеру, при цьому у хлопців та дівчат підліткового віку можуть проявлятися різні співвідношення маскулінних та фемінних рис. Також, мотивація більше відрізняється за статтю, ніж за віком, у дівчат більша внутрішня мотивація, а у хлопців зовнішня. Описано, як культура може впливати на мотивацію хлопців та дівчат, також від типу школи або сімейних цінностей вона залежить.

Проаналізовано міжнародні тенденції у мотивації до навчання у підлітків і порівняно їх з українським досвідом. Враховано різноманітні фактори – економічні, культурні, соціальні та фактор війни.

Ключові слова: підлітки, мотивація, стаття, педагогічна психологія.

Формул: 0; **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 41

Abstract. The difference between boys and girls can be observed more actively starting from the onset of puberty. In primary school, there is a difference in behavior, but the motivation to study during this period is similar. When students start transferring to secondary school, you can already see how students adapt differently to new conditions or show motivation to study. The main goal was to find out the differences in behavior and motivation, to compare them between adolescents 11-16 years old, who study in schools in different countries in previous years.

An analysis of works published both in Ukraine and in other countries over the past fifteen years was carried out. In the process of analysis, differences were identified not only by gender in general, but also their differences in age. During information processing, adolescence was divided into three age categories: early adolescence 11-12 years old, middle adolescence 13-14 years old and late adolescence 15-16 years old. Different types of motivation for learning were identified in boys and girls, which are determined by stereotypes, gender and cultural characteristics. During the study, it was noted that adolescents select activities based on what is more typical of their gender, where adolescent boys and girls may exhibit different ratios of masculine and feminine traits. Also, motivation differs more by gender than by age, where girls having greater intrinsic motivation and boys having greater extrinsic motivation. The cultural influence on boys and girls' motivation was described, where it depends on the type of school or family values.

Also, international trends in motivation for learning in adolescents were analyzed and compared with the Ukrainian experience. Various factors such as economic, cultural, social and war factors were taken into account.

Keywords: *adolescence, motivation, gender, educational psychology*
Formulas: 0; **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 41

Постановка проблеми. Багато досліджень свідчать, що учні молодшої школи мають незначні відмінності між хлопчиками та дівчатками, проте з настанням пубертату, статеві відмінності проявляються більш яскраво (Bugler et al., 2015). При дослідженні мотивації у підлітків важливо враховувати такі фактори: культурні, економічні, соціальні та статеві.

Основне питання, яке було поставлено, – в чому проявляється відмінність у мотивації до навчання як у школі, так і за її межами у підлітків різної статі, а саме хлопців та дівчат, за останні декілька років. Додаткове запитання – яка відмінність у цьому питанні в зарубіжному та вітчизняному досвіді.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Існує безліч публікацій, які описували відмінність характеру та поведінки підлітків різної статі. Ми проаналізували наукові публікації, починаючи з 2010 року.

Також, розглядалися публікації, де окремо описувалася відмінна поведінка у підлітків різної статі. Серед важливих аспектів відбору літератури, розглядався фактор місцевості, де проводилося дослідження. Був врахований досвід країн з різних континентів та з відмінними культурними традиціями. До проаналізованих публікацій входять як емпіричні дослідження, так і мета-аналізи. Також розглядалися відмінності зарубіжного досвіду з вітчизняним (Wang et al., 2020).

Формулювання цілей статі. Мета статті – проаналізувати та порівняти емпіричні дослідження та мета-аналізи, які описували відмінність у мотивації підлітків – хлопців та дівчат 11-16 років.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час аналізу актуальних публікацій, було виділено підлітків середньої школи згідно їх віку: ранній підлітковий вік 11-12 років, середній підлітковий вік 13-14 років та пізній

підлітковий вік 15-16 років. Очевидно, що підлітковий вік може варіюватися від 10 до 21 та більше років, але було вирішено аналізувати саме такі вікові категорії (Allen & Waterman, n.d.).

У 11-12 років, тобто в ранньому підлітковому віці, хлопці за характером більш агресивні за дівчат. Це часто зустрічається при переході в середню школу або через погіршення оцінок. Дівчата краще адаптуються до нових умов, проте це може бути через властиву їм гіпервідповідальність або більшу віру в свої сили (Завгородня та ін., 2021). В залежності від країни діти можуть розпочати середню школу в 13 або 14 років. Фактор переходу до середньої школи не завжди є основним у зміні поведінки учня. Тому варто розглянути ті випадки, коли вони все ще навчаються за програмою початкової школи.

Хлопці у цьому віці мають більш виражений статевий стереотип, ніж дівчата, вони більше розрізняють, які речі є для хлопців, а які для дівчат (McGuire et al., 2022). Вони бажають робити активності, як на уроках, так і за їх межами, які більш "чоловічі". Наприклад, йти в спортивний зал задля того, щоб пограти в їх улюблений спорт. Якщо до компанії приєднується новий хлопець, то його можуть негативно сприйняти однолітки, і як наслідок не прийняти до своєї групи або висміяти (McGuire et al., 2020). У дівчат статевий стереотип проявляється рідше, вони, на відміну від хлопців, можуть поцікавитися новим досвідом, якщо нова людина запропонує щось інше. Вони мають вищі показники академічної мотивації до навчання, і, як свідчать дослідження, дівчата більше цінують навчання. У них краща здатність у цьому віці організовуватися у порівнянні з хлопцями, дівчата більше проявляють наполегливість (Bugler et al., 2015). Інші дослідження підкреслюють, що дівчата мають більшу мотивацію до автономії, тобто бажають

бути більш самостійні (Vantieghem & Van Houtte, 2018).

В цілому, і хлопці, і дівчата у ранньому підлітковому віці більше зацікавлені у тих активностях, які типові для їх статі (Martin & Fabes, 2001). При цьому, не завжди роль відіграє стереотипність, вони можуть просто бажати більше проводити часу з однолітками своєї статі, тобто бути серед своїх (Berenbaum, 2008). Їх бажання, де і як займатися, може залежати від мотиваційних тенденцій (Tarola & Niemivirta, 2008). Наприклад, коли підліткам важливо поводити себе, як це прийнято в їх статі, вони мають більш автономну мотивацію, але і при цьому їх мотивація буде більш контрольована на основі очікувань інших (Vantieghem & Van Houtte, 2018). Тобто статево-типові підлітки займаються тим, що їм подобається, але при цьому є активності, які вони роблять під певним примусом (батьків, вчителів або інших зовнішніх факторів). При такій контрольованій мотивації майже немає різниці між хлопцями та дівчатами. Проте, атипові підлітки, ті, які не приймають свою стать, у 11-12 років, менш мотивовані за статево-типових (Vantieghem & Van Houtte, 2018). Самооцінка у всіх різна, але, незалежно від статі, вона вища у тих, хто займається спортом або іншими фізичними активностями (Марченко, 2019).

Учнів середнього підліткового віку, тобто 13-14 років, у попередні роки, менше турбували соціальні аспекти життя, але після спостереження за тим, що відбувається навколо них або у інших країнах світу за допомогою соціальних мереж, вони стали більш соціально залучені. Хлопці, у більшості, бажають мати лідерські якості, бути успішними та сильними. У них є своє поняття "правильного" і вони намагаються його дотримуватися. Дівчат більше хвилює їх безпека та комфорт, але при цьому вони також бажають рівності та взаємоповаги (Матохнюк & Швець, 2025). Проте у дівчат присутній мотив престижу, де їх поведінка

залежить від оточуючого середовища (Антонова & Гладка, 2024).

Порівнюючи міжнародний досвід з вітчизняним, можна побачити, що дівчата у 13-14 років залишаються більш мотивованими за хлопців, проте загальний рівень мотивації у середньому підлітковому віці підвищується, а у дівчат спостерігається вищий рівень тривожності (Bugler et al., 2015). Тут необхідно вказати, що хоч в учнів обох статей рівень мотивації до навчання трохи підвищується, але у різних видах мотивації. Хлопці зосереджені на зовнішніх показниках та на продуктивності. Вони більше цінують активності та навчання, коли є зовнішній стимул, який змушує хлопців виконувати дану діяльність. Дівчата ж зосереджені на покращенні своїх навичок та на реалізації своїх соціальних цілей (Korpershoek et al., 2021). У них більше внутрішніх стимулів, є мотивація бути компетентними у сферах їх інтересів (Schweder & Raufelder, 2021). Ще один цікавий аспект, який у ході аналізу було знайдено, – те, що батьки бувають по-різному залучені до експерименту в залежності від статі дитини. Якщо порівнювати рівень залучення матері та батька, то можна побачити, що батько, у якого син бере участь в дослідженні, є більш активним, на відміну від батька, у якого дочка. Схожа картина з матерями, вони більш залучені, якщо в дослідженні – дочка (Ratelle et al., 2017). Це аспект, який також варто враховувати, адже мотивація у підлітків, яка залежить від батьків, може мати вплив від батька або матері, в залежності якої вони статі та хто з батьків має більший вплив. Окрім цього, необхідно вказати, що мотивація у цьому віці може ще залежати від типу школи. Країни, де є школи, які поділені за статтю, показують, що дівчата, хоч і мають нижчі показники в успішності у навчанні в школі, у порівнянні з хлопцями тої самої країни, проте їх показники вищі за показники дівчат та хлопців у більшості країн світу, де школи змішані, особливо якщо це стосується таких предметів, як математика (Wang et al., 2020). Тому важливо провести більше

досліджень у цій сфері, щоб бути впевненим, чи це поодинокі випадки, чи загальна тенденція.

Якщо узагальнити, то в учнів обох статей присутня турбота про рівність та справедливість, де у дівчат вона дещо більша (McGuire et al., 2019). У хлопців та дівчат з віком зростає мотивація до продуктивності та майстерності відповідно (Korpershoek et al., 2021). Підлітки, яким притаманні більш маскулінні риси (не обов'язково це хлопець), задля самоствердження можуть вирішувати конфліктні ситуації за допомогою суперництва, в той час як підлітки з фемінними рисами (не завжди дівчата), перевагу віддають компромісам (Єрофєєва, 2022).

Так само, як і в середньому підлітковому віці, дівчата у 15-16 років, тобто у пізньому підлітковому віці, більш вмотивовані, ніж хлопці. У них домінує внутрішня та зовнішня мотивація. Серед хлопців є різноманіття по спектру рівня мотивації. У порівнянні з дівчатами більше хлопців, які не мотивовані (Asif et al., 2018). При цьому, згідно з дослідженнями, в залежності від рівня сприйняття власного гендеру, хлопці або дівчата можуть мати різний рівень мотивації. Наприклад, ті, хто проявляє більш маскулінні риси, є більш схильні до ризику та сконцентровані на перемозі, а підлітки з фемінними рисами, з іншого боку, проявляють поведінку запобігання поразки (Yu et al., 2021). Також мотивація залежить від шкільних предметів. У більшості досліджень, хлопці більше вмотивовані та мають кращі результати з математики, а дівчата – з англійської мови або іншого вербального предмета (Voyer & Voyer, 2014). Тобто, підлітки будуть вивчати той предмет більше, який більш типовий їх гендеру. Проте, якщо дівчата будуть дуже сконцентровані на розвиток маскулінних або фемінних рис, то їх мотивація до вивчення предметів нижча, а також гірша академічна успішність у порівнянні з тими, кого менше цікавить, чи відповідають вони певному гендеру (Yu et al., 2021). Тим не

менш, дівчата з маскулінними рисами показали кращі результати з математики у порівнянні з іншими дівчатами їх віку, а у хлопців, у яких поведінка характеризується традиційними маскулінними рисами, нижча внутрішня мотивація до англійської мови (Leaper et al., 2019).

Порівнявши дослідження, які були опубліковані в Україні, з дослідженнями в інших країнах, ми звернули увагу на високий рівень тривоги серед підлітків, як хлопців, так і дівчат, який пов'язаний з війною (Столярчук, 2022). Очевидно, що тривога є і була серед підлітків 11 років і старше, але нам зустрічалися частіше дослідження саме підлітків 14-16 років. На початку повномасштабної війни у переважній більшості підлітків був високий рівень тривоги, з часом він знизився у підлітків обох статей, але у більшій кількості хлопців він зберігся на високому рівні, в той час як у дівчат рівень тривоги знизився до середнього (Широких & Шевчук, 2023). Як наслідок, мотивація нижча серед підлітків обох статей, але є дослідження, які показують, що при помірній тривозі мотивація може бути високою, а при високій – низькою відповідно (Іщенко, 2024). У хлопців, як і раніше, внутрішня мотивація залежить від зовнішніх факторів, таких як думка батьків чи однолітків, або оцінки, які вони отримують. Дівчата, з іншого боку, вміють зберігати її при зовнішніх змінах, їх менше хвилює думка оточуючих, коли вони внутрішньо зацікавлені у чомусь (Предко, 2022). В цьому ж віці також, в Україні, як і у більшості країн світу, хлопці краще здають математику, а дівчата читання, що відповідає їх мотивації до вивчення предметів в тій самій сфері знань.

Загалом, у пізньому підлітковому віці, як і в ранньому та середньому, мотивація покращує академічну успішність, і при цьому невеликий рівень тривоги може підвищити мотивацію (Givens Rolland, 2012). У підлітків обох статей немає проблем у вивченні математики, які були б пов'язані з статевими стереотипами. Дівчата більше

зацікавлені у вербальних дисциплінах у пізньому підлітковому віці (McGuire et al., 2022).

Деякі публікації охоплюють широку вибірку серед хлопців та дівчат підліткового віку. Вже було вище згадано, що хлопці краще здають математику, цьому є підтвердження в публікаціях, де кажуть, що у хлопців-підлітків вища мотивація до математики (Voyer & Voyer, 2014). Проте, від їх мотивації залежить і загальна поведінка в класі. Оскільки хлопці більше демонструють негативну поведінку, поведінка в класі або групі може бути більш хаотичною, що у свою чергу впливає на мотивацію (Bugler et al., 2013). Серед українських публікацій відзначалося, що для хлопців-підлітків важливим є авторитет та вміння швидко вирішувати проблеми, що відповідає стереотипу про образ чоловіка, який є "маскулінним", що власне є певним стимулом для хлопців при прийнятті рішень та обранні тих чи інших варіантів (Матохнюк & Швець, 2025). Мотивація дівчат, власне, не впливає на загальну поведінку в класі, так як вони більш дисципліновані (Bugler et al., 2013). На відміну від хлопців, дівчата більше вмотивовані до вербальних предметів, що підтверджує академічні результати PISA 2022. При цьому, порівняно з міжнародним досвідом, дівчата більше схильні до тривожності та у них частіше спостерігається самодеструктивна поведінка, оскільки вони більше схильні до емоційних переживань, що може призвести до втрати мотивації (Дзюба, 2024).

Важливо додати і загальні дані, отримані з публікацій за останні п'ятнадцять років. Вони були описані в загальному, про підлітків різного віку та статі. Часто від того, як вчитель ставиться до учнів, залежить рівень внутрішньої мотивації у підлітків (Givens Rolland, 2012). Рівень мотивації не дуже залежить від віку (Magumo et al., 2019), він більше залежить від того, як сприймає себе підліток, особливо в статево-стереотипному плані, чим його менше, тим краща успішність і вища мотивація (Yu et al., 2021). Наприклад, менше учнів

вважають, що хлопці кращі за дівчат в математиці та природознавчих предметах, у порівнянні з технологією та інженерією, де серед дівчат існує стереотип, що ці галузі більше для хлопців, і тому мотивація у них з цих предметів вища (McGuire et al., 2022). Також, в різних частинах світу внутрішня і зовнішня мотивація може відрізнятися у своїх значеннях. Наприклад, у західних країнах внутрішня мотивація базується на тому, що подобається особі та що їй приносить задоволення, а у східних країнах мотивація базується на тому, що приносить користь родині (Wang et al., 2020).

Висновки. Мотивація у хлопців та дівчат підліткового віку відрізняється більше за статтю, ніж за віком. Хлопці вмотивовані обирати активності, які типові їх статі, а саме ті, які можуть продемонструвати їх авторитет, силу, кмітливість та здатність швидко приймати рішення (Yu et al., 2021). Зазвичай це активності, які пов'язані з спортом або точними науками. Проте даний вид мотивації є зовнішнім, він зорієнтований на продуктивність, і він рідше призводить до покращення успішності у порівнянні з мотивацією на майстерність. Дівчатам більш притаманна внутрішня мотивація, або мотивація на майстерність (Korpershoek et al., 2021). Хоч дівчата є більш тривожними і емоційними, вони більш самодисципліновані за хлопців, і можуть швидше виходити з кризових ситуацій, завдяки зверненню по психологічну допомогу, також дівчата мають більш розвинену життєстійкість та рефлексію (Предко, 2022). Мотивація може проявитися до різних предметів в залежності від гендерної поведінки. У більшості дівчат – це вербальні предмети, але у дівчат з маскулінними рисами вища мотивація до вивчення математики (Yu et al., 2021). Є дані про те, що у країнах, де школи розподілені за статтю учнів, у дівчат вища мотивація та академічна успішність з математики (Wang et al., 2020). Проте мотивація більше залежить від країни знаходження, оскільки культурні, економічні та соціальні фактори впливають

на вид активностей, які підліток обирає, сильніше, ніж стать чи вік (Wang et al., 2020).

Література:

1. Антонова, З., & Гладка, О. (2024). Мотивація як засіб впливу на прокрастинацію в учнів старших класів.
2. Білюченко, Ю. М. (2022). Психологічні передумови розвитку ірраціональних переконань у підлітків. Актуальність та особливості наукових досліджень в умовах воєнного стану: зб. тез міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. з нагоди відзначення Дня науки-2022 в Україні. (с. 201-203). Київ.
3. Грушецька, В. Л. (2023). Особливості мотивації навчання у підлітків в умовах воєнного стану. (Дисертація, Київський університет імені Бориса Грінченка). Електронне архівне сховище КУБГ.
4. Дзюба, Т. М. (2024). Самодеструктивна поведінка підлітків як форма негативного переживання травматичного досвіду. Редакційна колегія, 299.
5. Єрофєєва, Н. В. (2022). Гендерні особливості поведінки підлітків у конфліктних ситуаціях.
6. Завгородня, О. В., Мінаєнко, Т. А., & Депутат, В. В. (2021). Гендерні аспекти адаптації підлітка до середньої ланки школи. *Вчені записки*, 82.
7. Іщенко, Т. В. (2024). Вплив тривожності підлітків на навчальну мотивацію в умовах воєнного стану.
8. Курдибаха, О. М. (2017). Психологічні особливості гендерної соціалізації підлітків в умовах позашкільних навчальних закладів [Дисертація].
9. Марченко, О. Ю. (2019). Теоретико-методологічні основи гендерного підходу до формування аксіологічної значущості фізичної культури у школярів.
10. Матохнюк, Л., & Швець, В. (2025). Розуміння власної гендерної ідентичності сучасними підлітками. *Psychology Travelogs*, (1), 16–27.
11. Никоненко, О., & Лимарева, І. (2024). Соціально-психологічні чинники формування мотивації досягнень в умовах війни. *Scientific Notes of the University "KROK"*, (1(73)), 244–253. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-244-253>
12. Предко, В. В. (2022). Психологічний аналіз статевих відмінностей у прояві життєстійкості підлітків в процесі освітньої соціалізації. *Науковий часопис НПУ імені МП Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*, 17(62), 84–95.
13. Сисоєва, О. (2019). Гендерний розрив в опануванні STEM предметів: причини та шляхи подолання. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*, (2), 111–118.
14. Сингаївська, І. В., & Кравчук, О. В. (2024). Особливості переживання страхів та тривоги у підлітків. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(74), 288–297. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-288-297>
15. Столярчук, О. А. (2022). Навчання та психоемоційний стан українських підлітків в умовах війни в Україні.
16. Широких, А., & Шевчук, А. (2023). Психологічні особливості підвищеної тривожності у підлітків. *Психологія: реальність і перспективи*, (20), 195–204.
17. Щербан, Т. Д., Ямчук, Т. Ю., Долинай, М. І., Барчі, Б. В., Корнієнко, І. О., Замураєва, Н., ... & Брецько, І. І. (2024). Підліток в умовах війни: психосоціальні аспекти, гендерні виміри та стратегії адаптації.
18. Національний звіт за результатами Міжнародного дослідження якості освіти PISA-2022. (2023). pisa.testportal.gov.ua. Retrieved August 11, 2025, from https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022_Naczionalnyi-zvit_povnyi.pdf
19. Asif, S., Kamal, A., Fahim, M., Naveen, N., & Yousaf, F. (2018). Exploring Gender Differences in Academic Motivation among Adolescents. *Ophthalmology Update*, 16(4).
20. Berenbaum, S. A., Martin, C. L., Hanish, L. D., Briggs, P. T., & Fabes, R. A. (2008). Sex differences in children's play. In *Sex differences in the brain: From genes to behavior* (pp. 275-290). Oxford University Press.
21. Bugler, M., McGeown, S. P., & St Clair-Thompson, H. (2013). Gender differences in adolescents' academic motivation and classroom behaviour. *Educational Psychology*, 35(5), 541–556. <https://doi.org/10.1080/01443410.2013.849325>
22. Bugler, M., McGeown, S., & St Clair-Thompson, H. (2015). An investigation of gender and age differences in academic motivation and classroom behaviour in adolescents. *Educational Psychology*, 36(7), 1196–1218. <https://doi.org/10.1080/01443410.2015.1035697>
23. Ganotice, F. A. (2010). A confirmatory factor analysis of scores on Inventory of School Motivation (ISM), Sense of Self Scale, and Facilitating Conditions Questionnaire (FCQ): A study using a Philippine sample. *Educational Measurement and Evaluation Review*, 1(1), 59–77.
24. Givens Rolland, R. (2012). Synthesizing the Evidence on Classroom Goal Structures in Middle and Secondary Schools: A Meta-Analysis and Narrative Review. *Review of Educational Research*, 82(4), 396–435. <https://doi.org/10.3102/0034654312464909>
25. Korpershoek, H., Kuyper, H., & van der Werf, G. (2015). Differences in students' school motivation: A latent class modelling approach. *Social Psychology of Education*, 18(1), 137–163. <https://doi.org/10.1007/s11218-014-9274-6>
26. Korpershoek, H., King, R. B., McInerney, D. M., Nasser, R. N., Ganotice, F. A., & Watkins, D. A. (2021).

Gender and cultural differences in school motivation. *Research Papers in Education*, 36(1), 27–51.

27. Leaper, C., Farkas, T., & Starr, C. R. (2019). Traditional masculinity, help avoidance, and intrinsic interest in relation to high school students' English and math performance. *Psychology of Men & Masculinities*, 20(4), 603–611. <https://doi.org/10.1037/men0000188>

28. Maheswari, K. K., & Aruna, M. (2016). Gender difference and achievement motivation among adolescent school students. *International journal of applied research*, 2(1), 149–152.

29. Marumo, P., Joseph, C. H., & Anikelechi, I. G. (2019). Academic motivation of school going adolescents: Gender and age difference. *Gender and Behaviour*, 17(1), 12306–12315.

30. Master, A. (2021). Gender stereotypes influence children's STEM motivation. *Child Development Perspectives*, 15(3), 203–210.

31. McGuire, L., Hoffman, A. J., Mulvey, K. L., Hartstone-Rose, A., Winterbottom, M., Joy, A., ... & Rutland, A. (2022). Gender stereotypes and peer selection in STEM domains among children and adolescents. *Sex Roles*, 87(9), 455–470. <https://doi.org/10.1007/s11199-022-01327-9>

32. McGuire, L., Jefferys, E., & Rutland, A. (2020). Children's evaluations of deviant peers in the context of science and technology: The role of gender group norms and status. *Journal of Experimental Child Psychology*, 195, 104845. <https://doi.org/10.1016/j.jecp.2020.104845>

33. McGuire, L., Elenbaas, L., Killen, M., & Rutland, A. (2019). The role of in-group norms and group status in children's and adolescents' decisions to rectify resource inequalities. *British Journal of Developmental Psychology*, 37(3), 309–322. <https://doi.org/10.1111/bjdp.12274>

34. Ratelle, C. F., Duchesne, S., & Guay, F. (2017). Predicting school adjustment from multiple perspectives on parental behaviors. *Journal of adolescence*, 54, 60–72.

35. Schweder, S., & Raufelder, D. (2021). Needs satisfaction and motivation among adolescent boys and girls during self-directed learning intervention. *Journal of Adolescence*, 88, 1–13.

36. Tapola, A., & Niemivirta, M. (2008). The role of achievement goal orientations in students' perceptions of and preferences for classroom environment. *British Journal of Educational Psychology*, 78, 291–312. <https://doi.org/10.1348/000709907X205272>

37. Vantieghem, W., & Van Houtte, M. (2018). Differences in study motivation within and between genders: An examination by gender typicality among early adolescents. *Youth & Society*, 50(3), 377–404.

38. Voyer, D., & Voyer, S. D. (2014). Gender differences in scholastic achievement: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 1174–1204. <https://doi.org/10.1037/a0036620>

39. Wang, M. T., Guo, J., & Degol, J. L. (2020). The role of sociocultural factors in student achievement motivation: A cross-cultural review. *Adolescent Research Review*, 5(4), 435–450.

40. Way, N., Cressen, J., Bodian, S., Preston, J., Nelson, J., & Hughes, D. (2014). "It might be nice to be a girl... Then you wouldn't have to be emotionless": Boys' resistance to norms of masculinity during adolescence. *Psychology of Men & Masculinity*, 15(3), 241–252. <https://doi.org/10.1037/a0037262>

41. Yu, J., McLellan, R., & Winter, L. (2021). Which boys and which girls are falling behind? Linking adolescents' gender role profiles to motivation, engagement, and achievement. *Journal of Youth and Adolescence*, 50(2), 336–352. <https://doi.org/10.1007/s10964-020-01293-z>

УДК 159.944.4:616.31

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-539-549

Дата надходження: 01.09.2025

Дата прийняття до друку: 25.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ВПЛИВ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАЦІЄНТІВ СТОМАТОЛОГІЧНИХ КЛІНІК НА ЇХНЮ ТРИВОЖНІСТЬ

Наумець Микола

Аспірант кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: naumetsmi@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6524-115X>

THE IMPACT OF DENTAL CLINIC PATIENTS PROFESSIONAL ACTIVITY ON THEIR DENTAL ANXIETY

Mykola Naumets

Postgraduate Student, Department of Psychology, University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: naumetsmi@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6524-115X>

Анотація. Тривожність, пов'язана зі стоматологічними втручаннями, є поширеним психологічним феноменом, що негативно впливає на здоров'я пацієнтів і результати їхнього лікування. Вивчення рівня цієї тривожності та факторів, які на неї впливають, є важливим для підвищення якості стоматологічної допомоги.

Мета: дослідити рівень тривожності стоматологічних пацієнтів та чинники, що впливають на її прояви.

Методи: «Модифікована шкала Нормана Кора» (MDAS), авторська анкета, шкала реактивної та особистісної тривожності Ч. Д. Спілбергера для оцінки психоемоційного стану респондентів.

Результати: більшість пацієнтів має помірний рівень тривожності, водночас значний вплив на неї мають професійні чинники (посада, стаж) та стиль життя (тривалість сну).

Висновки: тривожність є поширеним явищем серед стоматологічних пацієнтів, а підвищення автономії на робочому місці та оптимізація умов життя сприяють її зниженню. Ці дані можуть бути використані для розробки програм психоемоційної підтримки в стоматологічній практиці.

Ключові слова: медичні організації, професійні чинники, особливості професійної діяльності, тривожність, стоматологічна тривожність, стоматологічні пацієнти, особистісна тривожність, реактивна тривожність.

Формул: 0; **рис.:** 7, **табл.:** 4, **бібл.:** 4

Abstract. Anxiety associated with dental interventions is a common psychological phenomenon that negatively affects the health of patients and their treatment. Studying the level of this anxiety and its factors is important to improve the quality of dental care.

Aim: to study the level of anxiety of dental patients and its manifestation factors.

Methods: MDAS, interviewing and Ch.D. Spielberger Reactive and Personal Anxiety Scale were used to assess the psycho-emotional state of respondents.

Results: most patients had a moderate level of anxiety with professional factors (work position, work experience) and lifestyles (sleep duration) having a significant impact on it.

Conclusions: anxiety is a common phenomenon among dental patients, and increasing autonomy in the workplace and optimizing living conditions contribute to its reduction. These data can be used to develop psycho-emotional support programs in dental practice.

Key words: medical organizations, professional factors, professional activity, anxiety, dental anxiety, dental patients, personal anxiety, reactive anxiety.

Formulas: 0; **fig.:** 7, **tab.:** 4, **bibl.:** 4

Вступ. Тривожність, пов'язана зі стоматологічними втручаннями, є поширеним психологічним феноменом, що здійснює значний вплив як на індивідуальний рівень благополуччя

пацієнтів, так і на ефективність їхнього лікування. За даними світових досліджень, від 10% до 20% дорослого населення уникає відвідування стоматолога через виражений страх або тривогу, що

призводить до погіршення стану ротової порожнини, розвитку хронічних стоматологічних захворювань та ускладнень загального здоров'я (Appukuttan, 2016; Pohjola, et all, 2007).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. S. Cohen, J. Fiske, & J. Newton (2000) у своєму дослідженні довели, що стоматологічна тривога впливає на життя людини на фізіологічному та когнітивному рівнях. За їхніми даними, фізіологічний вплив включав ознаки та симптоми реакції на страх і відчуття виснаження після візиту до стоматолога, тоді як когнітивний вплив включав низку негативних думок, переконань і страхів. Поведінковий вплив включав не лише уникнення, але й інші види поведінки, пов'язані з прийомом їжі, гігієною порожнини рота, самолікуванням, плачем та агресією. Також повідомлялося про значний вплив на загальний стан здоров'я порушення сну, що вплинуло як на встановлені, так і на нові соціальні стосунки. Крім того, це вплинуло на соціальну взаємодію та продуктивність на роботі внаслідок почуття низької самооцінки та невпевненості в собі.

Проблема стоматологічної тривожності має багатофакторний характер, поєднуючи психологічні, професійні та соціально-демографічні детермінанти. Важливу роль відіграють індивідуальні особливості емоційної регуляції, досвід попередніх стоматологічних процедур, рівень загальної та особистісної тривожності, а також соціальний контекст – вік, стать, освіта, професійний статус, умови праці. Зі свого боку, тривожність може знижувати комплаєнтність пацієнта, впливати на якість взаємодії з лікарем та формувати негативні стереотипи щодо стоматологічної допомоги.

K. Dobros, J. Hajto-Bryk, A. Wnek, J. Zarzecka, & D. Rzepka (2014) довели, що рівень стоматологічної тривожності впливає на загальний стан зубів пацієнта, частоту відвідувань стоматолога та дотримання правил гігієни порожнини рота.

Соціальна значущість дослідження цієї проблеми зростає в умовах сучасних викликів, коли стресові навантаження, економічна нестабільність та обмежений доступ до медичних послуг підвищують загальний рівень тривожності населення. Розуміння структури та чинників тривожності стоматологічних пацієнтів дає змогу розробляти психологічно обґрунтовані стратегії її профілактики і корекції, підвищувати ефективність стоматологічної допомоги та формувати позитивний досвід взаємодії з пацієнтами.

Формулювання цілей статі. Метою статті є опис емпіричного дослідження впливу особливостей професійної діяльності стоматологічних пацієнтів на їхню тривогу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Завдання дослідження:

1) Дослідити рівень вираженості страху стоматологічних втручань, реактивної (ситуативної) та особистісної тривоги.

2) Дослідити вплив характеристик стоматологічних пацієнтів, що пов'язані з їхнім професійним та загальним стилем життя, на рівень та види їхньої тривожності.

Методи та організація дослідження.

Для проведення дослідження були використані такі методи.

Емпіричні: для дослідження *рівня та видів тривоги* були використані такі методики: «Модифікована шкала Нормана Кора» (MDAS) – для дослідження рівня тривоги у стоматологічних пацієнтів; «Шкала оцінки рівня реактивної (ситуативної) та особистісної тривожності» (Ч.Д. Спілбергера – Ю.Л. Ханіна) – для оцінки видів тривожності; для аналізу чинників була використана *авторська Анкета*.

Статистичні: описові статистики, дисперсійний однофакторний аналіз (критерій Краскела–Уолліса (χ^2)), тест Dwass–Steel–Critchlow–Fligner (DSCF).

Дослідження проводилось протягом січня-квітня 2025 року за допомогою Googl-form. Дослідження проводилось анонімно, на добровільній основі. Всі учасники давали добровільну згоду на участь у дослідженні.

Вибірка дослідження. У дослідженні взяли участь 282 пацієнта стоматологічних клінік м. Києва, серед яких більшість становили жінки (76,6%), а чоловіки – 23,4%. За віковою структурою переважали особи віком від 31 до 40 років (28%), а також у вікових групах 41-50 років (19,1%) і 21-25 років (13,5%). Невелика частина респондентів (4,3%) відмовилися повідомляти свій вік.

Більшість учасників мали досвід негативної взаємодії зі стоматологією: 57,4% зазначили 1-2 негативні випадки, ще 15,6% – безліч. Лише 20,9% не мали жодного негативного досвіду, що дозволяє припустити, що саме попередній досвід часто впливає на частоту та характер звернень до лікаря. Подібна ситуація спостерігається і в сфері загальної

медицини: 56% респондентів мали 1-2 негативні епізоди, 14,5% – безліч, і лише п'ята частина вибірки (20,2%) не зазнавала негативного досвіду.

Результати дослідження та їх обговорення.

1.Рівень вираженості страху стоматологічних втручань, реактивної (ситуативної) та особистісної тривоги.

Таблиця 1 демонструє відсотковий розподіл пацієнтів за показниками «Модифікованої шкали Нормана Кора» (MDAS), яка вимірює рівень страху стоматологічних втручань. Як встановлено, лише трохи більше половини респондентів (58,9%) має показники, що відповідають нормі. Тоді як у іншій половині стоматологічних пацієнтів ми спостерігаємо той чи інший рівень страху стоматологічних втручань. Так, у 22,3% виявлено низький рівень страху, тоді як 15,3% характеризуються помірним рівнем. Виражена боязнь стоматологічних процедур спостерігається у 3,5% обстежених.

Таблиця 1

Рівень вираженості страху стоматологічних втручань у стоматологічних пацієнтів

Страх стоматологічних втручань	Частота	
	Кількість осіб	Відсоток осіб
Відповідає нормі	166	58,9
Низький рівень страху	63	22,3
Помірний рівень страху	43	15,3
Виражена боязнь	10	3,5

Що стосується реактивної та особистісної тривожності, то дані за «Шкалою оцінки рівня реактивної (ситуативної) та особистісної тривожності» Ч.Д. Спілбергера показують (таблиця 2), що для реактивної тривожності переважає помірний рівень (48,9%), високий рівень виявлено у 34,0%

учасників, а низький – у 17,0%. Нагадаємо, що високі значення цього показника свідчать про значне емоційне збудження та мобілізацію психофізіологічних ресурсів у стресовій ситуації, тоді як низькі – про збереження емоційної стабільності в момент обстеження.

Таблиця 2

Рівень вираженості реактивної (ситуативної) та особистісної тривожності

Шкала	Низький рівень		Помірний рівень		Високий рівень	
	Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток
Реактивна (ситуативна) тривожність	48	17,0	138	48,9	96	34,0
Особистісна тривожність	37	13,1	127	45,1	118	41,8

Аналогічна тенденція простежується і для особистісної тривожності: майже половина респондентів (45,1%) має помірний рівень, 41,8% – високий і лише 13,1% – низький рівень (табл. 1). Це свідчить про досить значну поширеність підвищеної тривожності як ситуативного, так і особистісного характеру серед стоматологічних пацієнтів, що може впливати на їхній психологічний стан та поведінку під час лікування. Зазначимо, що високі показники особистісної тривожності можуть свідчити про хронічне внутрішнє напруження та підвищену ймовірність розвитку дезадаптивних станів, тоді як низькі значення є індикатором емоційної збалансованості та психологічної стійкості.

2. Вплив характеристик стоматологічних пацієнтів, що пов'язані з їхнім професійним та загальним стилем життя на рівень та види їхньої тривожності.

Для виконання другого завдання емпіричного дослідження нами був проаналізований вплив характеристик, що пов'язані із професійним та загальним стилем життя, на рівень та види тривоги у стоматологічних пацієнтів. Згідно

концепції нашого дослідження, до таких характеристик нами були віднесені: посада, стаж роботи, тривалість робочого дня, кількість вихідних на тиждень, тривалість сну, заняття спортом. Проаналізуємо послідовно отримані дані по кожній із виділених груп чинників.

Що стосується *посади* (табл. 3), то результати дисперсійного однофакторного аналізу за критерієм Крускала-Волліса показали, що посада досліджуваних не має статистично значущого впливу на страх стоматологічних втручань ($p = 0,823$), що свідчить про відсутність суттєвих відмінностей у цьому показнику між групами незалежно від їхнього професійного статусу.

Водночас виявлено значущі, хоча й відносно невеликі за силою, відмінності за *рівнем реактивної тривожності* ($p = 0,032$) та *особистісної тривожності* ($p = 0,009$). Це може свідчити, що специфіка займаної посади певним чином впливає на емоційну стабільність і схильність до переживання тривоги, зокрема внаслідок відмінностей у робочому навантаженні, рівні відповідальності чи вимогливості до емоційної регуляції.

Таблиця 3

Результати дисперсійного однофакторного аналізу за посадою досліджуваних

Показник тривоги	Чинники, що пов'язані з професійним життям, емпіричне значення χ^2			
	Посада	Стаж роботи	Тривалість робочого дня	Кількість вихідних
Страх стоматологічних втручань	0.910	30.18***	9.01*	0.532
Реактивна тривожність	8.784*	9.88	2.16	10.454*
Особистісна тривожність	11.686**	24.59***	4.93	6.150

Аналізуючи дані методом DSCF, ми бачимо, що рівень *реактивної тривожності* є найнижчим у власників організації або ФОП ($M = 37,1$), тоді як у керівників різних рівнів та працівників він є помітно вищим і коливається у межах 41,6-41,9 (рис. 1). Це може вказувати на те, що особи, які повністю контролюють власний бізнес, відчувають менший ситуативний стрес у порівнянні з найманими працівниками, оскільки мають

більший рівень автономії та впливу на робочі процеси.

Щодо *особистісної тривожності*, то тут найнижчі значення знову спостерігаються у власників ($M = 39,7$), а найвищі – у працівників ($M = 45,0$) (рис. 1). Підвищені показники у найманих працівників можуть бути зумовлені меншим контролем над робочими умовами, вищим рівнем залежності від керівництва та обмеженим впливом на стратегічні рішення.

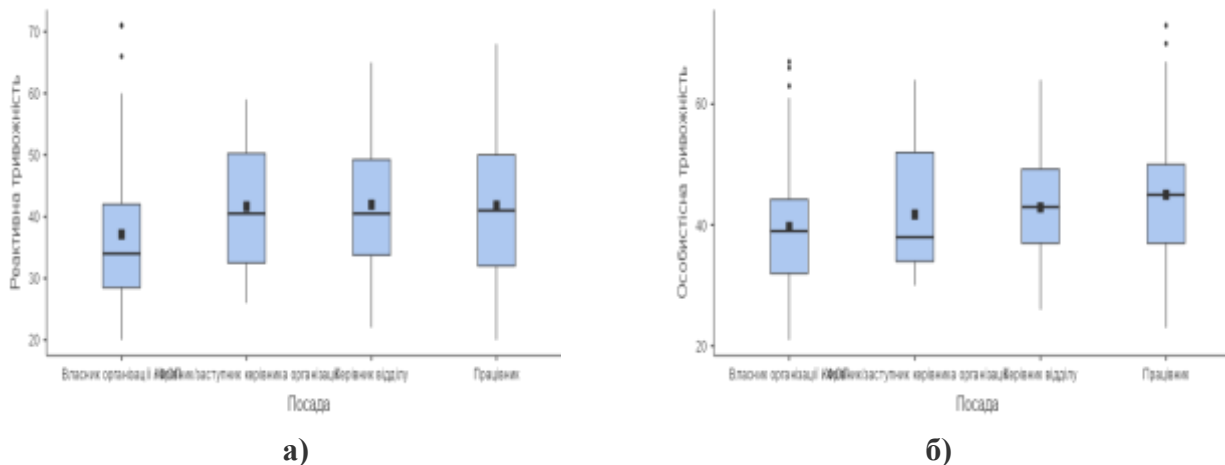


Рис. 1. Рівень реактивної (а) та особистісної (б) тривожності в підгрупах з різною посадою

З психологічної точки зору, такі результати можна інтерпретувати через призму теорій професійного стресу та підходу job demand-control, де посада визначає баланс між робочими вимогами та доступними ресурсами, що безпосередньо впливає на рівень тривожності працівника, а більша автономія та відповідальність за прийняття рішень асоціюються з нижчим рівнем хронічної тривожності

Щодо *стажу роботи*, то результати дослідження показують, що загальний стаж роботи має статистично значущий вплив на страх стоматологічних втручань ($\chi^2 = 30,18$; $p < 0,001$) та особистісну тривожність ($\chi^2 = 24,59$; $p < 0,001$), але не виявлено значущого зв'язку з реактивною тривожністю ($\chi^2 = 9,88$; $p = 0,079$) (табл. 1). Отже, зростання трудового стажу пов'язане з певними змінами у стабільних особистісних характеристиках тривожності та у ставленні до медичних втручань, але не

впливає суттєво на ситуативні емоційні реакції.

Це можна пояснити тим, що з роками люди набувають більш стійких психологічних настанов і певного життєвого досвіду, який впливає на особистісну тривожність і специфічні страхи, тоді як рівень реактивної тривожності більше залежить від актуального стану та конкретної ситуації, ніж від накопиченого досвіду.

Аналіз середніх значень методом DSCF показує, що страх стоматологічних втручань є найбільш вираженим у групі з мінімальним трудовим стажем – до 1 року ($M = 13,03$), а надалі його рівень знижується і стабілізується, коливаючись у межах 9,26-10,33 балів (рис. 2). Це може свідчити про те, що з накопиченням професійного досвіду люди стають менш вразливими до специфічних медичних страхів, ймовірно, завдяки більшій життєвій стійкості та адаптивним копінг-стратегіям.

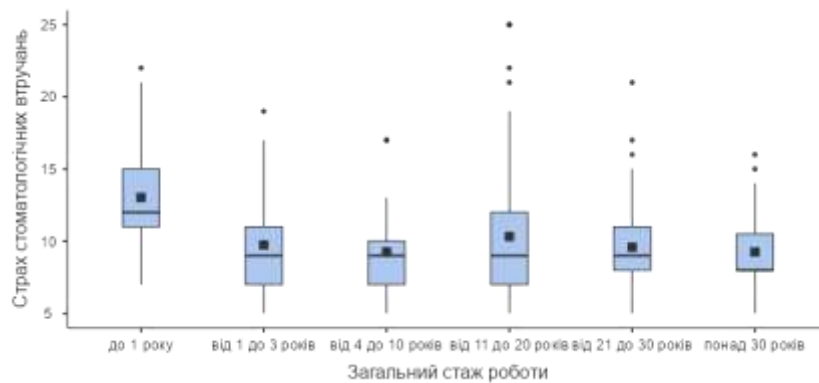


Рис. 2. Рівень страху стоматологічних втручань в підгрупах з різним стажем роботи

Щодо особистісної тривожності, то найвищі значення також зафіксовано на початкових етапах професійної діяльності – у групах до 1 року ($M = 48,37$) та від 1 до 3 років ($M = 47,53$). Далі спостерігається помітне зниження ($M = 39,00$ у групі зі стажем 21-30 років), що вказує на

формування більшої емоційної стабільності з досвідом. Водночас у групі з понад 30-річним стажем показник дещо підвищується ($M = 41,03$), що може бути пов'язано з віковими змінами, зниженням фізичних ресурсів або накопиченням хронічних стресів (рис. 3).

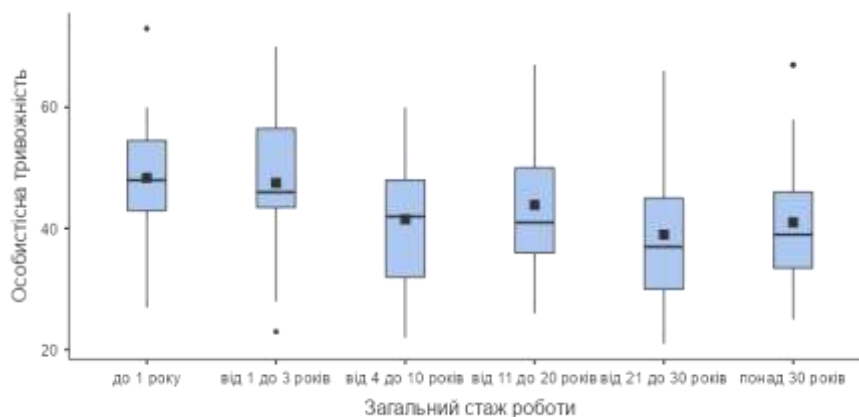


Рис. 3. Рівень особистісної тривожності в підгрупах з різним стажем роботи

З психологічної точки зору, отримані результати відображають U-подібну динаміку: початково високий рівень тривожності, поступове зниження у середні роки кар'єри та часткове зростання наприкінці трудового шляху. Це узгоджується з моделями професійного розвитку, де досвід зменшує реактивність, але пізніший етап пов'язаний з іншими джерелами стресу.

Далі, отримані результати свідчать, що **тривалість робочого дня** має

статистично значущий вплив лише на рівень страху стоматологічних втручань ($\chi^2 = 9,01$; $p = 0,029$), тоді як для реактивної та особистісної тривожності зв'язок не досяг рівня значущості ($p > 0,05$) (табл. 1). Це може означати, що більший обсяг робочого навантаження та триваліший час перебування в робочому середовищі впливають переважно на специфічні страхи, пов'язані з медичними процедурами, але не на загальний рівень ситуативної чи стабільної тривожності.

Імовірно, в умовах тривалої роботи зростає втома та сенсорне виснаження, що знижує психологічну готовність до будь-яких потенційно неприємних процедур.

Водночас відсутність значущих відмінностей у рівнях реактивної та особистісної тривожності може вказувати, що тривалість робочого дня не є визначальним чинником для загальної емоційної стабільності, яка більше залежить від особистісних ресурсів,

життєстійкості та загального психоемоційного стану.

Метод DSCF показав, зі свого боку, що найвищий рівень страху стоматологічних втручань спостерігається у респондентів, які *не працюють взагалі* ($M = 11,59$), тоді як найнижчі значення зафіксовані у групі з робочим навантаженням до 20 годин на тиждень ($M = 9,54$) (рис. 4).

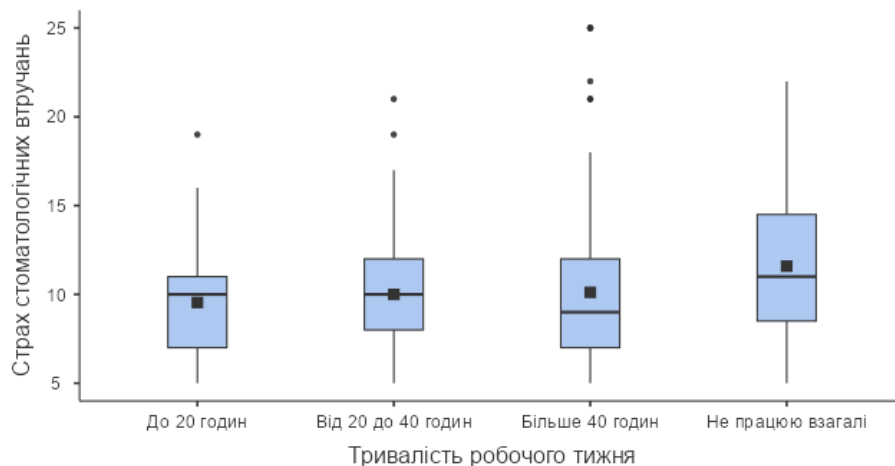


Рис. 4. Рівень страху стоматологічних втручань в підгрупах з різною тривалістю робочого дня

Можна припустити, що відсутність трудової зайнятості пов'язана з нижчим рівнем соціальної активності, більшою кількістю вільного часу для зосередження на власних переживаннях та здоров'ї, а також з потенційно меншими можливостями відволікатися від тривожних думок. Це може посилювати схильність до фіксації на можливих неприємних відчуттях і процедурах.

Натомість помірна трудова зайнятість, особливо у межах неповного робочого тижня, може слугувати фактором психологічної стабільності, знижуючи інтенсивність страхів завдяки підтриманню структурованості життя, соціальних контактів та відчуттю продуктивності.

Результатами дослідження встановлено, що **кількість вихідних днів на тиждень** не має статистично значущого впливу на страх стоматологічних втручань

($p = 0,912$) та особистісну тривожність ($p = 0,105$) (табл. 1).

Водночас виявлено статистично значущий зв'язок із *реактивною тривожністю* ($\chi^2 = 10,454$; $p = 0,015$). Це може свідчити про те, що короточасні емоційні реакції на стресові ситуації більш чутливі до режиму відпочинку, ніж стабільні особистісні характеристики чи специфічні страхи.

Ймовірно, наявність більшої кількості вихідних сприяє зниженню ситуативної напруженості внаслідок можливості якісного відновлення ресурсів, тоді як обмежений відпочинок може призводити до вищого рівня миттєвої тривожної реакції у стресових обставинах.

Аналізуючи результати дослідження за методом DSCF (рис. 5), бачимо, що найнижчий рівень *реактивної тривожності* спостерігається у

респондентів, які мають *один вихідний на тиждень* ($M = 35,6$), а також у тих, хто працює без вихідних ($M = 39,7$). Натомість вищі показники ситуативної тривожності зафіксовано серед тих, хто має два вихідних ($M = 42,0$) або три і більше вихідних ($M =$

42,1). Це може вказувати на те, що частота вихідних сама по собі не гарантує нижчого рівня ситуативної напруги. Ймовірно, вплив цього фактору опосередковується якістю проведення часу та іншими умовами життєдіяльності.

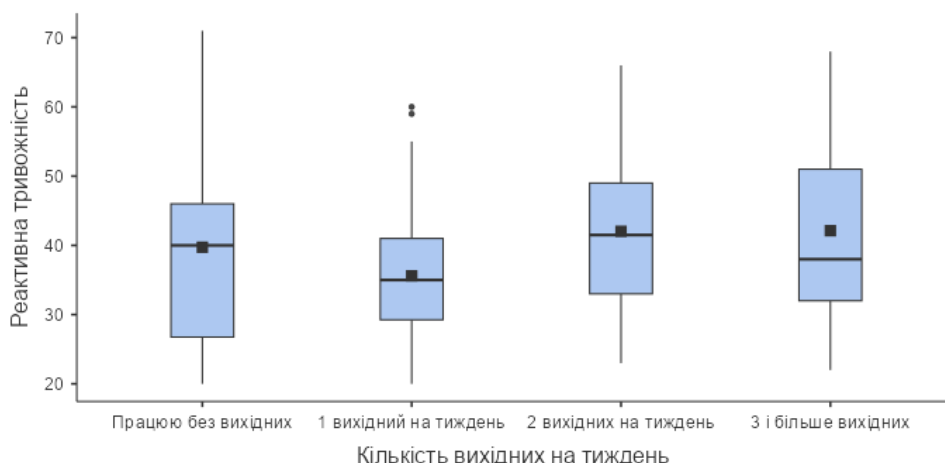


Рис. 5. Рівень реактивної тривожності в підгрупах з різною кількістю вихідних на тиждень

Можна припустити, що у груп із більшою кількістю вихідних днів рівень тривожності може зростати внаслідок дії інших стресорів (наприклад, фінансової нестабільності чи відсутності професійної самореалізації), тоді як менша кількість вихідних іноді пов'язана з активністю та залученістю, що частково знижує ситуативну тривожність.

Перейдемо до життєво-стильових характеристик стоматологічних пацієнтів,

серед яких проаналізуємо дані таблиці 2, що стосуються впливу *«тривалості сну»* на рівень та види тривоги. Так, бачимо, що тривалість сну не має статистично значущого впливу на страх стоматологічних втручань ($\chi^2 = 5,37$; $p = 0,147$), однак суттєво пов'язана як із реактивною тривожністю ($\chi^2 = 14,38$; $p = 0,002$), так і з особистісною тривожністю ($\chi^2 = 14,26$; $p = 0,003$).

Таблиця 4

Результати дисперсійного однофакторного аналізу за показником тривалості сну

Показник тривоги	Чинники, що пов'язані із загальним стилем життям, емпіричне значення χ^2	
	Тривалість сну	Заняття спортом
Страх стоматологічних втручань	5.37	0.885
Реактивна тривожність	14.38**	2.319
Особистісна тривожність	14.26**	5.999*

Отримані результати свідчать, що недостатня або надмірна тривалість сну може бути фактором підвищення рівня як

ситуативної, так і стабільної тривожності. Це узгоджується з науковими даними, які вказують на двобічний зв'язок між якістю

сну та емоційною регуляцією: дефіцит сну знижує ефективність когнітивного контролю емоцій, тоді як хронічно підвищена тривожність може негативно впливати на тривалість і якість сну.

Отже, тривалість сну виступає важливим ресурсним або, навпаки, ризиковим чинником для емоційного благополуччя, хоча безпосередньо на специфічні страхи (як-от стоматологічні) вона не впливає.

Аналіз середніх показників показує, що найвищі показники як *реактивної*, так і *особистісної* тривожності спостерігаються у респондентів, які сплять менше 5 годин на добу ($M = 52,1$ та $M = 53,2$ відповідно). Зі збільшенням тривалості сну рівень тривожності знижується, досягаючи мінімуму при 7-8 годинах сну ($M = 39,3$ та $M = 42,1$), що відповідає оптимальним рекомендаціям для відновлення психофізіологічних ресурсів (рис. 6).

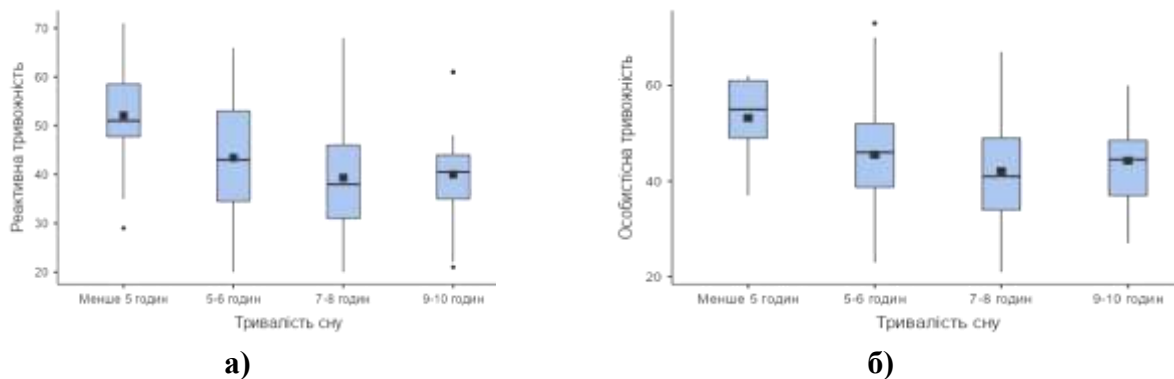


Рис. 6. Рівень реактивної (а) та особистісної (б) тривожності в підгрупах з різною тривалістю сну

Це узгоджується з психологічними дослідженнями, які показують, що дефіцит сну активує стресові системи організму, посилює реактивність до загроз та знижує ефективність емоційної регуляції. До того ж надмірна тривалість сну (9-10 годин) не дає значного додаткового зниження тривожності, що може свідчити про наявність інших факторів, які впливають на емоційний стан.

Отже, оптимальна тривалість сну (7-8 годин) є важливим захисним чинником для збереження емоційної стабільності та зниження рівня як ситуативної, так і стійкої тривожності.

Наприкінці проаналізуємо останній показник в цій групі чинників – «*заняття спортом*». Аналіз даних в таблиці 2

показує, що регулярність занять спортом *не* має статистично значущого впливу на страх *стоматологічних втручань та реактивну тривожність* ($p > 0,05$), але знаходиться на межі значущості щодо особистісної тривожності ($p = 0,050$).

Середні значення (за методом DSCF) (рис. 7) свідчать, що найнижчий рівень особистісної тривожності спостерігається у групи, яка регулярно відвідує тренування ($M = 41,7$), дещо вищий – у тих, хто займається час від часу ($M = 43,2$), і найвищий – у респондентів, які взагалі не займаються спортом ($M = 46,0$). Це підтверджує тенденцію, виявлену в попередньому аналізі: регулярна фізична активність асоціюється зі зниженням стабільних тривожних рис.

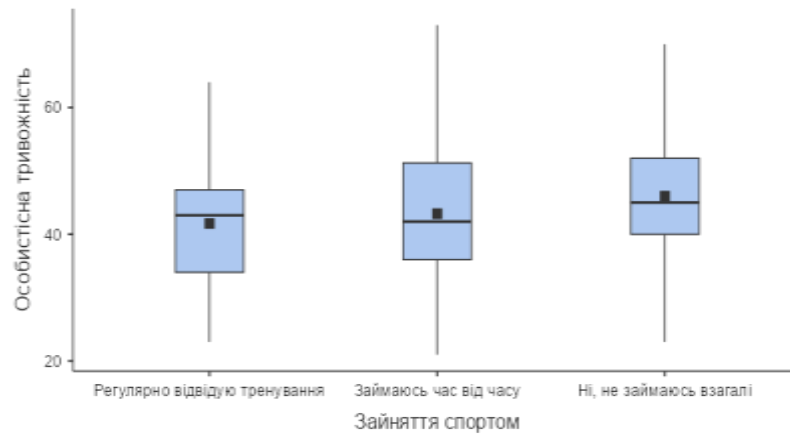


Рис. 7. Рівень особистісної тривожності в підгрупах з різною регулярністю заняття спортом

Це може свідчити про те, що систематична фізична активність більшою мірою пов'язана зі зниженням довготривалих, стабільних проявів тривожності, ніж із короточасними емоційними реакціями. Психологічно це можна пояснити тим, що заняття регулярним спортом формує стійкі адаптивні патерни регуляції стресу, підвищує толерантність до напруги та зміцнює самооцінку, що з часом зменшує особистісну тривожність.

Водночас відсутність ефекту для страху стоматологічних втручань і реактивної тривожності може бути зумовлена тим, що ці показники більшою мірою залежать від конкретних ситуаційних факторів і попереднього досвіду, ніж від загального рівня фізичної активності.

Висновки. Дослідження підтверджує, що тривожність, пов'язана зі стоматологічними втручаннями, є значним психологічним феноменом, що впливає на відвідування стоматолога та ефективність лікування.

Доведено, що загалом характеристики, пов'язані з професійним та загальним стилем життя стоматологічних пацієнтів, здійснюють суттєвий вплив на

рівень та види їхньої тривоги. Але цей вплив стосується здебільшого реактивної та особистісної тривожності, ніж стоматологічної. Серед усіх показників, що аналізувались, на страх стоматологічних втручань, за результатами нашого дослідження, впливає лише стаж роботи та тривалість робочого дня. На реактивну тривожність впливають: посада, кількість вихідних на тиждень та тривалість сну. Щодо особистісної тривожності, то тут дослідження показало вплив найбільшої кількості показників, а саме: посада, стаж роботи, тривалість сну, заняття спортом. Отже, на основі проведеного дослідження можемо стверджувати, що характеристики, пов'язані з професійним та загальним стилем життя стоматологічних пацієнтів, здійснюють більший вплив на більш стабільні прояви тривожності, як, наприклад, особистісна.

Перспективи подальших досліджень. Наступні дослідження доцільно зосередити на вивченні психологічних механізмів зниження тривожності у стоматологічних пацієнтів, зокрема з урахуванням індивідуальних особливостей, методів психоемоційної підтримки та впливу різних типів лікувальних підходів.

Література:

1.Appukuttan, D. P. (2016). Strategies to manage patients with dental anxiety and dental phobia: literature review. *Clinical, Cosmetic and Investigational*

Dentistry, 8, <https://doi.org/10.2147/CCIDE.S63626>

35-50.

2.Cohen, S., Fiske, J. & Newton, J. (2000). The impact of dental anxiety on daily living. *Br Dent J* 189, 385-390
<https://doi.org/10.1038/sj.bdj.4800777>
3.Pohjola, V., Lahti, S., Vehkalahti, M. M., Tolvanen, M., & Hausen, H. (2007). Association between dental fear and dental attendance among adults in Finland. *Acta*

Odontologica Scandinavica, 65(4), 224-230.
<https://doi.org/10.1080/00016350701373558>
4.Dobros, K., Hajto-Bryk, J., Wnek, A., Zarzecka, J., & Rzepka, D. (2014). The level of dental anxiety and dental status in adult patients. *Journal of international oral health : JIOH*, 6(3), 11-14.

Збірник наукових праць

Вчені записки Університету «КРОК»

Фахове видання

Випуск №3 (79)

Підписано до друку 25.09.2025. Формат 60х84/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 21,5. Наклад 200 прим.
Зам. 228

Університет економіки та права «КРОК»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії
Університет економіки та права «КРОК»
місто Київ, вулиця Табірна, 30-32
тел.: (044) 455-69-80